



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:

GEOVANA TIRADO; ABEL CIRO MINNITI IGREJA;

INSTITUTO DE ZOOTECNIA

SERTÃOZINHO - SP - BRASIL

gior_t@yahoo.com.br

PÔSTER

ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:

Estudo de caso em agronegócio

Grupo de Pesquisa 02- Administração Rural e Gestão do Agronegócio

Forma de apresentação: *Pôster*

ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:
Estudo de caso em agronegócio

RESUMO: O objeto de estudo do presente trabalho foi uma empresa de Consultoria que atua na prestação de serviços ao setor agropecuário através de duas Unidades Estratégicas de Negócios (UENs): a Divisão Técnica, que realiza serviços diretamente na propriedade rural, acompanhando a implantação de tecnologia; e a Divisão de Apoio a Negócios, que elabora informativos agroeconômicos, análises de viabilidade econômica, avaliação e peritagem e marketing direto (mailing list).

O objetivo do trabalho foi estudar as ações de marketing realizadas pela empresa, considerando os aspectos conjunturais do mercado pecuário de corte e leite. Realizou-se um estudo preliminar sobre o mercado pecuário de corte e leite, revisão de literatura e estudo das teorias de Marketing de Serviços para avaliação das ações realizadas e a serem realizadas pela Consultoria. A coleta das informações constituiu na aplicação de questionários aos diretores, com a finalidade de caracterizar o ambiente de marketing interno e externo (mercado, clientes e concorrentes), as atividades de marketing (preços, distribuição, promoção de vendas e marketing direto) e ambiente de marketing nos produtos/serviços.

Por fim, como contribuição à empresa, foi elaborada uma proposta estratégica de marketing para crescimento empresarial, apresentando-se sugestões amplas que permitirão analisar os pontos fracos e fortes do mercado alvo e, principalmente, do gerenciamento da empresa.

Palavra-chave: agronegócio, estudo de caso, consultoria, marketing

SUMMARY: The subject of this work is the Consulting, that render services to the cattle breeding business through two Strategic Business Units (UEN): the Technical Division, that follows the implantation of technology directly on the field; and the Business Support Division, that prepares economical protocols, analysis of economical viability, examinations and direct marketing (mailing list).

The purpose of this work is to study the marketing actions of the company related to its products and services, considering the global aspects of the cattle market. A preliminary study about the cattle market was made, as a literature revision and a study of the marketing theories, to evaluate the actions already accomplished and the ones to be accomplished by Consulting. The information gathering was possible by the aid of a period of training and a questionnaire held to the directors to define the internal and external marketing environment (market, clients and competitors), the marketing activities (prices, distribution, sales promotion and direct marketing) and the marketing environment of the products and services.

Finally, as a contribution to the company, we prepared a strategic marketing offer to optimize the company growing, were we present a number of suggestions that will allow the company members to analyze the weak and the strong points of the target market and specially the ones of the company management.

Keyword: Agribusiness, Case, Consulting, Marketing

I. INTRODUÇÃO

I.1- Transformações da Agricultura Brasileira: Sistema Agroindustrial (SAI)

Na segunda metade do século XX, o Brasil passou da condição de agricultura de auto-suficiência (modelo voltado para auto-suficiência da propriedade), para o intrincado sistema de interdependência, que marca as relações do setor rural com a indústria e os serviços, condição do Sistema Agroindustrial.

De 1930 a 1970 estabeleceu-se no País um novo padrão de desenvolvimento, crescentemente baseado nos setores urbanos e industriais da economia, e cada vez mais voltado para o atendimento da demanda de um mercado interno em franca expansão. De fato, nas décadas subseqüentes à grande crise de 1929/30, verificou-se a evolução para uma economia urbanizada e industrializada, na qual o setor agropecuário deixou de constituir o segmento dominante, cedendo lugar aos setores industriais e de serviços, não perdendo todavia sua importância em termos absolutos, no que se refere à geração de renda, de empregos e de divisas. Essa evolução teve por fases a industrialização voltada para a substituição de importações, e a urbanização, em boa parte acelerada pela intensificação do êxodo rural. Nesse processo, a produção agropecuária apresentou um comportamento dos mais dinâmicos, sem o qual, aliás, o novo padrão de desenvolvimento econômico não teria assumido a intensidade que chegou a alcançar no período em pauta. Isso porque foram, em boa parte, as transformações na produção agropecuária que condicionaram tanto o ritmo como o caráter da industrialização no Brasil.

A velocidade do processo de industrialização e, principalmente, de urbanização, implicou na necessidade de transferências brutais de renda do setor primário para os segmentos secundários e terciários da economia que, juntamente com a necessidade de tornar o campo capaz de absorver os novos produtos gerados pela industrialização, promoveram mudanças radicais na cadeia de alimentos e fibras. Isso significou mudanças para o agricultor, passando este a ser um especialista em plantar e criar, em íntima interdependência com os segmentos a montante e a jusante do processo de produção agropecuária.

O surgimento deste novo sistema não foi privilégio brasileiro: a diferença, aqui, foi a velocidade de transformação. Os países desenvolvidos experimentaram o processo antes. Em 1957 dois professores de Harvard, John H. Davis e Ray Goldberg, usando as técnicas matriciais de insumo-produto, desenvolvidas pelo prêmio Nobel Wassily Leontief, já haviam detectado as radicais mudanças havidas na agricultura. Reconhecendo que o novo sistema era diferente do antigo, em gênero e espécie, decidiram dar-lhe um novo nome, para melhor caracterizá-lo, sendo este: Agribusiness ou Sistema Agroindustrial (SAI). A partir de então países do mundo desenvolvido e mesmo a União Soviética, buscaram desenvolver a nova visão, que permite a ação holística de aperfeiçoar as partes a partir da visão do todo.

O SAI brasileiro existe e está consolidado desde a década de 1970. Mais do que isso: é o maior negócio do país, representando quase 40% de seu PIB (Produto Interno Bruto), mais de 40% de suas exportações e é, de longe, o setor da economia que mais emprega mão-de-obra (Araújo et al., 1990). Em enfoque mais amplo, verifica-se que ele envolve somente no rural mundial o equivalente a todos os empregados do setor de aço, transporte e indústria automobilística. As transações bilionárias de empresas, que ocorrem mundialmente confirmam os elementos de globalização e grande velocidade do fluxo de capitais. Envolvendo imensa rede de produtos e serviços nos segmentos de insumos e fatores de

produção e de processamento de matéria prima de origem agropecuária, o SAI é o maior negócio do mundo.

O mecanismo de interação entre os vários elementos que o compõem e, mais do que isso, os efeitos que as mudanças de um elemento trazem ao sistema como um todo, permitem o desenvolvimento harmônico na medida que priorizam o ajuste dos mecanismos de interação, sem os quais torna-se impossível a coordenação do sistema. Ao analisar a agricultura como elemento integrado à economia, relacionando-a com sistemas à montante e à jusante é de grande importância considerar os fatores: tecnológicos, questão fundiária, emprego e infra-estrutura (Quadro 1).

O desconhecimento, a falta de qualidade ou a desestruturação de informações geram políticas voláteis, projetos inadequados e investimentos desastrosos. Há que se estruturar o sistema de integração de informações, processá-las, "digeri-las" e analisá-las para que permitam a geração de políticas e projetos articulados de desenvolvimento.

As funções do SAI podem ser detalhadas em sete níveis, a saber:

1. Suprimento à Produção; 2. Produção; 3. Acondicionamento; 4. Armazenamento; 5. Distribuição; 6. Consumo; 7. e todos aqueles envolvidos na geração e fluxo dos produtos até o consumidor final. Participam também: o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços (Araújo, 1990).

Quadro 1. O ambiente do SAI ou Agribusiness

Empresas Facilitadoras (serviços) de: transporte, estocagem, propaganda, seguros, pesquisas de mercado e outras que prestam serviços para o fluxo de produtos (e serviços) Influência dos impactos do macroambiente: economia, recursos naturais, tecnologia, política e de mudanças do ambiente institucional composto de leis, tradições, regulamentações, costumes e outros. Ambiente Organizacional: cooperativas, associações, federações, sindicatos e outros que atuam no SAI.



Empresas de insumos (1) → Produção agropecuária (2) → Agroindústria (3) → Indústria de alimentos (4) → Atacado (5) → Varejo (6) → Consumidor (7)

(1): concentração, ambiente, tecnologia, serviços, marcas, distribuição, embalagem, P& D (pesquisa e desenvolvimento).

(2): especialização, profissionalização, diversificação/riscos, parcerias, pesquisas, complexidade.

(3): despertar do marketing, concentração, pesquisa, serviços.

(4): novos produtos, redução de margem, promoção, ponto de vendas, diferenciação, segmentação, concentração, escala, pesquisa, globalização, embalagem, imagem.

(5): marcas próprias, especialização, serviços, logística, potencial, escala.

(6): marcas próprias, feiras livres, informação, ECR (resposta eficiente ao consumidor), EDI (troca eletrônica de dados e informações), tecnologia, potencial, fora do lar, baixas margens.

(7): segmentação, saudável, solitário, informação, exigência, conveniência, direitos, meio ambiente, envelhecimento.

- Há um fluxo de produtos + serviços + comunicação do ponto (1) ao (7).

- Há um fluxo de dinheiro + informação + pedidos do ponto (7) ao (1).

Fonte: Neves et al., 1997.

O SAI a cada ano vem conquistando maior valor agregado. A estatística oficial no ano 2000, demonstrou uma contribuição líquida para a balança de pagamentos da ordem de US\$ 13,5 bilhões, prevendo-se alcançar para os próximos anos US\$ 15 a US\$ 16 bilhões (Mustefaga e Neto, 2000).

Existe a previsão de que no mercado/sociedade globalizado não haverá reserva de mercado; todos os mercados passarão a competir de maneira imperfeita e até os nichos e consumidores tradicionais terão menos lealdade às marcas, passando para produtos de qualidade certificada semelhantes ou melhores. Portanto o grande desafio, segundo grandes empresários, é atingir a qualidade do produto comercializado que permitirá atender os mercados mais exigentes do mundo.

1.2 - O Marketing Rural

No final da década de 70, um grupo de profissionais de marketing atuando nas empresas de máquinas, insumos e comunicação para a agropecuária, fundou em São Paulo a Associação Brasileira de Marketing Rural (ABMR). Com o tempo, o termo Marketing Rural passou a ser sinônimo das estratégias do setor agropecuário de bens de produção com algumas pinceladas de marketing do agricultor, ou da agricultura.

No Congresso Brasileiro de Marketing Rural, colocou-se uma definição do conceito de Marketing Rural: "[...] uma filosofia administrativa que orienta e conecta todos os produtos/serviços e ações para e da atividade rural, com o consumo real. Ou com o consumo potencial, viabilizado através de programas especiais de desenvolvimento da sociedade". (Araújo et al., 1990:p-114).

O marketing pode ser usado de forma simples e objetiva, tomando-se os clientes, fornecedores, os intermediários e os concorrentes como categorias de análise. Tais categorias, presentes no grosso da literatura da administração de marketing, representam, em maior ou menor medida, o centro gravitacional em cujo redor giram as decisões de marketing básicas de toda e qualquer organização rural, seja ela caracterizada como uma pequena unidade rural voltada para o mercado interno, ou uma grande agroindústria voltada para o mercado externo.

Os princípios de Marketing Rural não diferem de seu par urbano-industrial, centro originário das demais variações e aplicações de marketing. Esse, em curtas palavras, considera o mercado como ponto de partida, a busca da satisfação dos consumidores como foco, o marketing integrado como meio e o lucro com a satisfação dos clientes como fim (Kotler, 1996).

O passo dado naquele Congresso, foi decisivo no sentido de despertar as reflexões sobre o Marketing Rural. Foi a pedra fundamental, sobre a qual se ergueram novas reflexões mercadológicas para o setor rural, com maior refinamento teórico e renovadas por uma descoberta que resultou das muitas pesquisas que já vinham sendo feitas para as características urbanas da mercadologia : a segmentação (crescente) dos mercados.

1.3 - A Importância do Estudo do Marketing Rural e do Sistema Agroindustrial (SAI)

A importância do tratamento de assuntos relacionados ao Marketing Rural e Sistema Agro-industrial, em cursos de Ciências Agrárias, é cada vez mais evidente e esses assuntos passaram a ser compreendidos até como indispensáveis à formação dos futuros profissionais, no sentido de melhor qualificá-los para a disputa dos melhores cargos e salários no mercado.

Na área acadêmica, poucas são as Instituições de Ensino Agrícola Superior (IEAS), que contam com disciplinas que tratem de forma suficiente e adequada tais conteúdos em suas grades curriculares e muitas delas, pelas dificuldades e demora naturais para a mudança de suas próprias grades, ainda que considerem isso necessário, somente poderão consegui-lo dentro de algum tempo.

A forma mais realista de atender rapidamente à necessidade de formação de quadros com essas características valorizadas pelo mercado é através do oferecimento de estágios, em que o aluno tenha condições de realizar um estudo de caso sob orientação de docente na IEAS de origem e supervisor na organização que oferece o estágio, sempre com oportunidades reais de vivência pré-profissional.

O aluno poderá através de uma orientação adequada, executar um estudo através de observação participante e não participante, possibilitando realização de trabalho de iniciação científica e/ou elaboração da monografia exigida em algumas Instituições.

O método do caso utilizado em cursos de administração de empresas é um instrumento didático considerado como relativamente novo, que pode ser explorado como metodologia neste tipo de estudo. Iniciado oficialmente na Harvard Business School em 1908, sendo seu iniciador Edwin F. Gay, primeiro Diretor da Escola, fundador da Harvard Law School e introdutor da idéia nos cursos de Direito Comercial da escola de negócios (Copeland, 1954). Muitos educadores contribuíram, de 1908 a 1942, para o desenvolvimento de uma filosofia educacional utilizando o método do caso para trabalhos e soluções de problemas. Até 1912 não houve qualquer tentativa de se fazer um uso mais intenso do sistema. A partir daí, num longo período que vai até 1930, teve início uma série de experiências que resultaram na introdução definitiva do método no ensino na Administração Empresarial.

O êxito obtido com o emprego do sistema contribuiu fortemente para aumentar a fama da Harvard Business School e de toda a Universidade. Empresários e estudantes de administração de todas as partes do mundo acorreram a ela com o propósito de se beneficiarem com o emprego de método tão eficaz.

No Brasil, o método do caso foi introduzido pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em 1954, no curso intensivo para administradores (Cobra, 1991). Na área de Administração de Empresas o estudo do caso é um instrumento de aprendizado de análise e prognóstico. Através da análise do caso processa-se todo um aprendizado situacional e, por meio do diagnóstico, são avaliadas as possibilidades estratégicas. Especialmente no marketing, o caso constitui-se em importante método para desenvolver no treinando o conhecimento, habilidades e atitudes. Embora o conhecimento das técnicas e dos conceitos de marketing tenda a sedimentar-se mediante a análise e discussão de casos, outros dois aprendizados igualmente importantes que o caso estimula são: a habilidade para sentir as situações conflitantes e a atitude para tratar delas, isto é, o comportamento voltado para a tomada de decisão. O estudante tende a ser, geralmente, muito teórico em suas decisões, ao passo que o executivo de vendas, ao contrário, tende a ser excessivamente empírico. E aí está a vantagem do método do caso: suprir as deficiências de aprendizado excessivamente acadêmico, pois os casos permitem ao estudante realizar um trabalho de análise muito parecido com a realidade.

O método do caso é apenas o material a partir do qual um conjunto de pessoas deve apoiar os seus esforços de compreensão e análise com a finalidade de desenvolver sua própria capacidade de tomar decisões.

Nos Estados Unidos, a Universidade de Harvard, acabou por criar setores exclusivamente encarregados de levantar casos, empregando estudantes da pós-graduação, ou seja, além de assistentes de pesquisa, professores e redatores do material levantado.

A adoção do método do caso requer certos cuidados do instrutor e do treinando. Para se tirar máximo proveito das discussões de casos, é preciso muita autodisciplina e trabalho árduo: do aluno na preparação do caso e do instrutor na condução da discussão. Os papéis do professor e do estudante são trocados, o aluno fala e o mestre presta atenção, para conduzir as discussões para áreas e enfoques inexplorados.

As recompensas do aprendizado são intangíveis e muitas vezes passam despercebidas. À medida que o estudante amadurece, seu pensamento torna-se mais aguçado, proporcionando otimização da experiência profissional, que do contrário exigiria muitos anos de negócios. Entre outras vantagens do caso sobressai “o aprender fazendo” preconizado pelo educador francês Jean Piaget.

Como se percebe, no até agora estudo do caso, as informações são coletadas e trazidas para dentro da escola, para estudo e discussão por alunos e professores.

Ao contrário, neste trabalho pretende-se que mediante programa de estudos preliminares o aluno possa, com vantagem sobre o estudo do caso, realizar um estágio junto a uma empresa, oportunidade em que deve realizar, ao mesmo tempo, atividade de pesquisa na modalidade denominada estudo de caso. Com vantagem, porque não estará apenas estudando o resultado da observação realizada por outra pessoa, estará vivenciando a realidade dos problemas e tarefas próprias da atividade empresarial no momento em que ocorrem. As atividades assim conduzidas possibilitam resultados educacionais de grande valia na consecução de vivência e experiência prévias ao exercício profissional, características muito valorizadas pelos empregadores em candidatos recém formados e que pretendem trabalhar na área de gerenciamento e marketing.

Nesse sentido o desenvolvimento do processo educacional apoia-se, segundo Maximiano e Sbravia (1980), nas interligações da teoria com a prática, considerada num extremo a teoria, onde estão todos os modos de ensino desvinculados de qualquer aplicação prática dos conceitos transmitidos aos alunos. No outro extremo, a prática, onde estão os processos de aprendizagem que não recebem concurso de qualquer embasamento teórico.

A empresa que viabilizou a execução deste trabalho ora proposto, é uma empresa de Consultoria, que atua nas áreas de produção agrícola, administração da propriedade, de apoio aos negócios, de comercialização de produtos agrícolas e principalmente, informações. Edita diversos Informativos Agroeconômicos, distribuídos na forma de jornais, pela internet e via fax. Trabalhando através de parceria entre a Consultoria e portais agropecuários, para divulgação de técnicas de produção e aspectos conjunturais dos mercados agropecuários. Possui duas unidades estratégicas de negócios: Divisão técnica, atuando diretamente na propriedade rural, acompanhando a implantação de tecnologia anteriormente planejada. Divisão de Apoio à Negócios, atuando em análise de viabilidade econômica, avaliação e peritagem, marketing direto (mailing list), comercialização da produção, pesquisa de mercado, informações setoriais e estudos de casos.

A opção pela empresa e por seu estudo foi feita primeiramente, por pertencer ao SAI, estando localizada no setor de prestação de serviços e, em seguida, pelo fato de que o marketing exerce papel crítico no processo de planejamento de uma empresa em que o administrador de marketing é o colaborador funcional mais importante no processo de planejamento estratégico. Assim, este trabalho teve como objetivo o estudo das ações de marketing realizadas pela Consultoria – Serviços Auxiliares em Agropecuária Ltda., em relação aos seus produtos/serviços, considerando os aspectos conjunturais do mercado pecuário de corte e leite, bem como o de oferecer contribuição, através da forma escrita deste trabalho, aos estudantes que venham a se interessar, posteriormente, em desenvolver atividades nesta importantíssima área de estudo.

II. METODOLOGIA

O método utilizado nesta modalidade de pesquisa foi o estudo de caso (Blalock, 1971; Goode & Hatt, 1969; Oliveira, 1997; Sellitz et al, 1967) e a coleta de informações verificou-se mediante a realização de estágio na empresa estudada. Realizou-se, portanto, uma pesquisa descritiva (Oliveira, 1997; Rudio, 1980), com a finalidade de observar, registrar e analisar ações e informações, sem interferência direta do estagiário, apenas e quando necessário, através da sua participação nas atividades para maior facilidade de observação.

A observação deve ser considerada como ponto de partida para todo estudo científico e como forma de verificar e validar conhecimentos adquiridos. No caso das Ciências Sociais e, particularmente no caso do estudo das relações sociais, a observação ganha importância uma vez que as possibilidades de experimentação são muito limitadas. “Não se pode, portanto, falar em Ciência sem fazer referência à observação. “[...] a observação é um dos meios mais freqüentemente utilizados pelo ser humano para conhecer e compreender pessoas,

coisas, acontecimentos e situações.” (Rudio, 1980). Ainda, segundo esse autor, a observação científica completa, enriquece e aperfeiçoa a observação comum a fim de lhe dar validade, fidelidade e eficácia.

Para a coleta de informações junto aos diretores da Consultoria, foram elaborados e aplicados questionários (anexo 01) para caracterização do ambiente de marketing da empresa (mercados, clientes e concorrentes), revisão da atividade de marketing (produtos, preços, distribuição, propagandas, promoção de vendas e marketing direto) e ambiente de marketing nos produtos e serviços.

III. RESULTADOS

A Consultoria estudada é uma empresa de consultores autônomos, formada por uma equipe de engenheiros agrônomos e zootecnistas, nasceu para atender a demanda de serviços gerada na sociedade no mercado de informativos pecuários.

A missão é gerar informações precisas para auxiliar a tomada de decisão de seu público, utilizando profissionais qualificados, que servem aos clientes em equipe, engloba as seguintes ações e princípios: Desenvolver, Produzir e Comercializar produtos/serviços de acordo com a satisfação do consumidor, na busca constante da qualidade total, priorizando esforços para que em todas as etapas o consumidor seja o maior beneficiado.

Os públicos-alvo da empresa são constituído por: produtores, frigoríficos, sindicatos, cooperativas, instituições de ensino, instituições de pesquisa, associações de classe, jornais, revistas, agências de notícias, embaixadas, consulados, emissoras de rádio e de tv, assessorias de imprensa, supermercados, açougues, corretores de animais, leiloeiros, profissionais liberais, escritórios de consultorias, fabricantes de insumos, indústrias de máquinas agrícolas, fábricas de rações, portais agropecuários, bancos, instituições financeiras, bolsas de mercadorias e de valores, corretoras de valores, lojas de insumos, distribuidoras, representantes, etc.

A Consultoria atua nos mercados de pecuária de leite, de corte, no mercado de insumos destinados a essas áreas, no de insumos agropecuários que influenciam esses mercados e em consultorias clássicas e econômicas.

Atua também no mercado de commodities que influenciam nos preços recebidos pelo produtor brasileiro, como por exemplo, soja, algodão, milho, suco de laranja, etc. Trabalha realizando pesquisas econômicas, gerando dessa forma informações em primeiro grau para seu uso e para serem comercializadas como insumo para a tomada de decisões estratégicas.

A Consultoria, cultiva relações em todas as áreas afins, através de contatos diretos e constantes, obtendo dessa forma informações, com o intuito de orientar a produção e dessa forma obter o melhor resultado possível.

- Pontos fortes do mercado pecuário: O mercado pecuário de corte caracteriza-se pela pulverização dos agentes. É grande o número de produtores, é grande a quantidade de compradores (frigoríficos, açougues, etc) e ainda em boa parte do território nacional é bastante pulverizada a venda a varejo. Tal fato impede de maneira significativa a manipulação dos preços por qualquer um dos elos da cadeia, permitindo, em sua forma mais pura o estabelecimento das flutuações de preços de acordo com a oferta x demanda. Essa característica por si, permite que exista a necessidade de informações de mercado, que é a principal função social da Consultoria.

- Pontos fracos do mercado pecuário: Do ponto de vista do mercado interno, e do livre comércio, não existe melhor exemplo de mercado livre. Do ponto de vista dirigista, o setor é indisciplinado, com grande parte do produto sendo comercializado clandestinamente, sem controle, em função da grande quantidade de agentes que participam do mercado e gerando dessa forma evasão de riquezas, pelo não recolhimento de impostos.

Do ponto de vista institucional essa pulverização dificulta campanhas publicitárias que ressaltem as qualidades da carne bovina visando perenizar o consumidor e combater as carnes alternativas.

Esses dois pontos fracos são aproveitados pela Consultoria, que pela natureza das informações geradas, acompanhamento de mercado – novidades técnicas, acompanhamento das legislações, etc – acaba tornando-se referência para o mercado pelo conteúdo, qualidade e quantidade de informações disponibilizadas. Ou seja, a estratégia de trabalho é, após a análise do mercado, tornar os pontos fracos e fortes em possibilidades de negócio.

- Relação Consultoria/Mercado Pecuário: A situação da Consultoria com o mercado pecuário é de: parceira, observadora independente, analista, informante, conselheira, porta-voz, divulgadora de novidades técnicas, referência idônea, prestadora de serviços, educadora e consultora.

- Tendências políticas/regulamentação que prejudicam ou beneficiam o trabalho da Consultoria – Atuais e futuras: A regulamentação do setor e a polarização dos agentes, através da concentração, como por exemplo grandes redes de supermercados, acabam por determinar um único tipo de conduta e, onde não existe diversidade, não existe necessidade de informação, podendo prejudicar o desempenho da Consultoria nesse sentido. Informações especializadas disponibilizadas gratuitamente através de Portais Agropecuários, constituem-se, a curto prazo, em concorrência que preocupa, contudo, a médio e longo prazos não.

- Clientes: A Consultoria não selecionou os clientes, que representam as forças vivas do mercado. Os clientes é que têm escolhido, ao longo desses anos, os serviços prestados pela Consultoria. Os vínculos se estabelecem naturalmente e não existe uma receita para que isso ocorra artificialmente. Os vínculos possivelmente vão se consolidando ao longo dos anos pela crescente confiança nas informações divulgadas e no atendimento diferenciado prestado pela Consultoria. Cada leitor ou cliente de consultoria é tratado de maneira individualizada, preservando-se a personalidade de cada um, embora as informações sejam massificadas para poder atender uma gama crescente de solicitantes, por preços baixos. Os endereços vêm como consequência. O cadastro é voluntário e os clientes fazem os pedidos através do correio, telefone, fax, internet e pessoalmente.

- Concorrentes: Os principais concorrentes são escritórios de engenharia agrônoma que prestam serviços similares, portais agropecuários e institutos de pesquisas econômicas. Os tipos de pesquisa realizados são semelhantes, a base de origem dos dados é a mesma e o público disputado pertence ao mesmo universo, gerando a concorrência.

As diferenças fundamentais entre a Consultoria e a concorrência são: a qualidade das análises realizadas, a rapidez com que elas são disponibilizadas, a porcentagem de acerto com relação às perspectivas, a riqueza de detalhes com relação às retrospectivas, o atendimento personalizado, a busca pela qualidade total, o espírito de equipe e, principalmente, pela reputação conquistada ao longo dos anos.

Os concorrentes são mais eficientes na captação de recursos financeiros através de investidores no negócio e marketing. São melhores pela diversidade de informações de mercado que oferecem, pois atuam também em outras áreas, oferecendo dessa forma uma gama maior de opções. Por estarem sediados nas capitais, obtêm certa vantagem com isso. Instalações físicas de melhor qualidade, causando boa impressão aos clientes visitantes.

A concorrência é agressiva, quando se trata da iniciativa privada. Quando se trata do caso de instituições de ensino/instituições públicas, a concorrência pode ser considerada desleal, pois usam das instalações, equipamentos e material humano desses organismos sem correr o "risco de mercado", normalmente praticando preços aviltantes.

Não existe coexistência pacífica pois o mercado é limitado e para crescer existe a necessidade de tomar fatias do concorrente, tornando a atividade extremamente profissional e oportunista. Os concorrentes estão tentando vencer através de preços baixos, uma prática

inicial em que se tenta um verdadeiro "dumping", com resultados desastrosos para todos, pois a margem de lucro sofreu uma queda substancial. Mas a concorrência tem limitado o aumento do faturamento ou das margens através de preços dos produtos e serviços produzidos. Todos buscam custos baixos, a concorrência não é uma exceção. A qualidade da concorrência é sofrível, o que dá certa vantagem à Consultoria que procura vencer a concorrência através do lançamento de produtos diferenciados, maior quantidade de produtos, pacotes de serviços, propaganda e ampliação da equipe, justamente para suprir as necessidades dessa estratégia.

A fraqueza principal dos concorrentes que a Consultoria pode explorar é a credibilidade de informações. A reputação da Consultoria é melhor. Quanto ao orçamento, a organização é extremamente enxuta e produtiva, permitindo preços competitivos e que ainda permitem maiores retornos. A falta de penetração nacional de alguns concorrentes que inexplicavelmente se regionalizaram é outro aspecto. A empresa desenvolve um acompanhamento do trabalho oferecido pelos concorrentes, coletando informações sobre eles e procurando fazer melhor, mais rápido e gastando menos.

- Ações de Marketing realizadas pela Consultoria: mala direta – através do uso de cadastros de pecuaristas da Consultoria, visando obter clientes assinantes dos informativos via postal; atendimento à consultas – visando obter clientes de consultoria, prestação de serviços e análises técnicas e econômicas; atendimento a mídia – visando credibilidade nas informações e análises, buscando clientes para a realização de palestras e consultoria; melhoria da qualidade dos serviços que por si só atrai outros clientes.

- Objetivos e metas de marketing: O Plano Corporativo da empresa Consultoria, será dividido em curto, médio e longo prazo. No curto prazo estão compreendidos primeiros 6 meses do ano de 2001. O médio prazo representa de um a três anos a partir do 2º semestre de 2001 e o longo, um período acima de três anos do referente ano. A empresa, basicamente conseguirá sua ascensão maximizando o capital humano nela presente.

A análise das informações obtidas permitiu as seguintes recomendações, a Consultoria por ser uma empresa de consultores autônomos deve desenvolver o Marketing de Serviços, que, na prestação de serviços, é de grande importância principalmente na sociedade pós-industrial onde a maior parte da riqueza é gerada por serviços. Grande parte do que conhecemos em administração é proveniente das organizações industriais e é preciso ter em mente que prestar serviços é bem diferente de fabricar produtos, e que o Marketing de Serviços, em especial, contempla questões que não preocupam os gerentes de marketing da indústria.

Os serviços possuem quatro características importantes que afetam grandemente o desempenho dos programas de marketing, na qual a Consultoria deve atuar: Intangibilidade, Inseparabilidade; Variabilidade; Perecibilidade.

Práticas a serem administradas: a) orientar estratégias centradas no cliente; b) compromisso da alta gerência, com a prestação de serviços superiores; c) procedimentos de motivação do serviço prestado; d) esquemas para atendimento e resolução das reclamações dos clientes; e) preocupação em satisfazer tanto o cliente como o funcionário; f) administração da diferenciação, qualidade de serviços e produtividade.

A Consultoria pode diferenciar os seus serviços através da equipe de funcionários, ambiente físico e processo (os 3 P's do marketing de serviços: people, physical environment e process).

Variáveis de diferenciação: a) 4P's: Produtos + Preço + Praça + Promoção; b) 3P's: Pessoas + Padrão + Processos (de produção)

A administração da qualidade é a "chave" da prestação de serviços, em que se deve atender ou exceder as expectativas de qualidade do consumidor-alvo. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgadas boca a boca e propaganda da empresa.

Portanto, a identificação e a resolução das lacunas da Qualidade do Serviço formuladas por Parasuraman, Zeithaml e Berry, são de extrema importância. (Parasuraman et al., 1958). Essas lacunas são as seguintes: Lacuna 1: diferença entre expectativa do cliente e as percepções da gerência sobre estas expectativas; Lacuna 2: diferença entre as especificações da qualidade de serviço e das percepções da gerência sobre qualidade; Lacuna 3: diferença entre os padrões de qualidade fixados pela empresa e o serviço efetivamente prestado pelo funcionário; Lacuna 4: diferença entre o serviço prestado e a comunicações da empresa a seus clientes; Lacuna 5: diferença entre o serviço esperado pelo cliente e o serviço percebido ou experimentado.

Esses mesmos pesquisadores constataram que há cinco determinantes da Qualidade de um Serviço em ordem de importância atribuída pelos consumidores, que resultaram em critérios utilizados pelo cliente para avaliar o serviço recebido: 1º Confiabilidade: capacidade de prestar o serviço de forma confiável e precisa; 2º Atenção: interesse do funcionário em atender o cliente e a rapidez deste funcionário; 3º Credibilidade: competência técnica do funcionário e a sua capacidade de inspirar confiança no cliente; 4º Empatia: cuidado e atenção individualizada dispensados aos clientes; 5º Tangíveis: aparência das instalações, do pessoal e material de comunicação.

Como diz Kotler (1996), "vários estudos mostram que as empresas que administram serviços com excelência compartilham inúmeras práticas comuns, sendo elas: a) conceitos estratégicos; b) uma história da alta administração comprometida com a qualidade; c) estabelecimento de altos padrões; d) sistema de monitoramento do desempenho dos serviços; e) sistemas para atender às reclamações dos consumidores; f) satisfação tanto dos funcionários como dos clientes".

No Marketing de Serviços, em vista de sua complexidade, Gronroos (1984) argumentou que não existe apenas marketing externo, mas também marketing interativo e interno.

O marketing interno é o trabalho realizado pela empresa visando treinar e motivar os funcionários a atender bem o cliente.

O marketing interativo é o programa destinado ao aumento da eficiência do encontro de serviços entre cliente e funcionário, incentivando a participação dos consumidores na prestação dos serviços através de pesquisa de satisfação e opinião, tanto das informações contidas nos informativos, como dos serviços de assessoria técnica, e, finalmente.

O marketing externo consiste em programas tradicionais de marketing sobre o preço, promoção e distribuição do serviço para os clientes.

Berry (1986), afirma que a contribuição mais importante que o Departamento de Marketing pode realizar é ser "excepcionalmente ágil em fazer com que toda a organização pratique marketing".

Em Marketing Externo - A empresa possui como ponto forte o mercado pecuário de corte que caracteriza-se pela pulverização dos agentes. Isto implica na necessidade de informação de mercado, o que é a principal função social da Consultoria. Como visto, a empresa não seleciona os clientes, os clientes é que escolhem a empresa. Assim, por não atingir o público-alvo com ações de marketing planejadas, nessas condições poderá haver grandes resultados em crescimento de vendas e reconhecimento da empresa caso haja investimento no mix de comunicação (promoção, propaganda, relações públicas e publicidade, vendas pessoais e marketing direto).

Fixa-se como objetivos de comunicação para a empresa: primeiro, o de informar aos diferentes públicos-alvo os serviços/produtos existentes (conscientização e conhecimento); segundo, persuadir construindo uma imagem na mente do consumidor de qualidade e

idoneidade sobre a empresa (simpatia e preferência); e terceiro, lembrar sempre o cliente da existência da empresa e de seus produtos /serviços.

Em Marketing Interno - A empresa deve incentivar os funcionários a trabalhar com habilidade, atenção (interesse do funcionário em atender o cliente e rapidez deste funcionário) e empatia (cuidado e atenção individualizada dispensados aos clientes), para isso deve desenvolver processo de seleção, treinamento e bonificação por qualidade e rapidez de trabalho, além de pesquisa de satisfação (anônima), obtendo funcionários com perfil adequado à produção e contato com o cliente.

Ainda em marketing interno é oportuno considerar a necessidade de uma Gerência de Marketing. A organização ao trabalhar com o marketing terá que contratar um Gerente de Marketing, cujas tarefas básicas são: a) Planejamento: avaliação dos recursos corporativos/ estabelecimento dos objetivos/ organização do esforço de marketing; b) Implementação: estabelecimento da estratégia/ formulação do Marketing mix/ previsão de vendas; c) Controle: controle e avaliação da função Marketing/ implantação de ações corretivas.

É também oportuno considerar a necessidade do desenvolvimento de processo de planejamento. Aqui vale lembrar o Processo do Planejamento Estratégico do Negócio, proposto por Klotler (1996), que pode ser esquematizado da seguinte forma:

*MISSÃO DE NEGÓCIO (Análise do ambiente externo / Análise do ambiente interno) >
Formulação de metas > Formulação de estratégias > Formulação de programas >
Implementação > Feedback e controle*

Em Marketing Interativo - considerar as Ênfases do Marketing adotando providências no sentido de: a) cuidar das evidências - aquilo que o consumidor vê sobre a empresa; b) associar evidências à imagem do que é intangível; c) investir na seleção e treinamento de funcionários com perfil adequado à produção e ao contato com o cliente; d) padronizar os processos e as estruturas de serviços; e) definir esquemas diferenciados de preços; f) oferecer serviços de comodidade nos horários de pico.

Ambiente de Marketing nos Produtos/Serviço (Tipos de Produtos e Serviços)

1 - Assessoria Mercadológica: edita Informativos Agroeconômicos: Oferecem informações atualizadas referentes a toda a cadeia do mercado pecuário, com cotações, perspectivas e análise do setor, mercado de insumos, resenha e artigos técnicos, auxiliam o produtor em sua tomada de decisão, na programação de suas vendas e no monitoramento de seus custos de produção, de forma a reduzir e contribuir para um melhor retorno da atividade.

2 - Assessoria on-line de apoio ao pecuarista: Prestação de serviços nas áreas de informação de mercado, técnica agrônômica, análise de mercados e previsões.

3 - Assessoria técnica: Pecuária de Corte e Leite: Consiste em planejamento técnico, análise de viabilidade econômica e difusão de tecnologia para produtores rurais. As recomendações são passadas de forma detalhada para a execução pelos funcionários da fazenda, e acompanhadas pelo engenheiro agrônomo responsável nas visitas programadas.

4- Consultoria Financeira e Administrativa: Através da movimentação financeira do empreendimento, a Consultoria organiza e analisa os números, emitindo relatórios com as observações pertinentes, sugerindo quando necessário, medidas corretivas. Análise da viabilidade de investimentos e produção pecuária.

5 - Administração de Propriedade Rural: A Consultoria mantém profissionais em período integral na propriedade, atuando segundo as metas estabelecidas pelo contratante, empregando os mais modernos conceitos de administração rural. Ideal para investidores e instituições que não possuam experiência na atividade agropecuária. Esses serviços podem ser contratados em caráter temporário.

6 - Pesquisa de Mercado: Consiste em buscar oportunidades e alternativas para identificar os diferentes níveis de enfoques/problemas mercadológicos, coletando e transformando – por métodos estatísticos – os dados de campo (coletados junto a produtores, associações, cooperativas, sindicatos, instituições de pesquisas, etc.) em informações e tendências para as decisões estratégicas. Auxiliando assim, na determinação de viabilidade técnico-econômica de produtos industriais (máquinas agrícolas, adubos, defensivos, etc.) e serviços.

7 - Avaliações e Peritagens: Avaliações e peritagens de propriedades rurais para: pessoas físicas e jurídicas, instituições financeiras, apuração patrimonial de usinas e outras empresas agropecuárias. Serviços realizados conforme as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e a ABRAPE (Associação Brasileira de Avaliações e Peritagens).

8 - Consultoria em Gestão Empresarial da Qualidade Total: Estabelecimento de programas “Gestão Pela Qualidade Total” para empreendimentos agropecuários e agro-industriais, preconizando: motivação, gerência de processos e planejamento estratégico. Acompanhamento financeiro de empreendimentos agropecuários, análise dos números e emissão de relatório com indicação de possíveis “gargalos”. Elaboração de planilhas administrativas específicas.

9 - Elaboração de palestras técnico-administrativas

A maioria dos produtos e serviços abrange o mesmo público, geralmente produtores de gado de corte ou leite, que reconhecem a importância das informações.

Na área específica de mercado, abrange também o público de agroindústrias e empresas de comércio interessadas em informações de mercado e análises de viabilidade no lançamento de algum produto.

As consultorias em gestão por qualidade total abrangem público mais eclético, saindo um pouco da área da agropecuária, apesar da maioria ainda permanecer dentro do padrão dos clientes da Consultoria.

Todos os produtos, de certa maneira, tem desempenhado seus objetivos. Ora os resultados são melhores, ora piores para cada serviço. Muitas vezes os serviços são contratados de acordo com a época do ano. Por exemplo, as análises de custos e investimentos em fazendas leiteira aparecem em dezembro, janeiro e fevereiro, tendo em vista os piores preços de leite e a necessidade de decisão, com base em informações seguras, por parte dos clientes. No caso do corte, as maiores consultas aparecem na época dos confinamentos, quando há necessidade de se elaborar estratégias de venda.

De certo modo, este é um padrão para todos os serviços, com exceção dos informativos, quando se determina um único período de queda nas vendas, que é durante o mês de janeiro, época de férias.

Produtos que historicamente vem apresentando baixo desempenho são as Avaliações e Peritagens, cujo mercado, particularmente restrito, ainda não foi atingido pela Consultoria.

A Consultoria busca incansavelmente melhorar todos os seus produtos. Muitas vezes isso representa reduzi-los, como é o caso dos Cenários, que passa por reestruturação para ser relançado, ou o caso dos informativos, que aumentam ano a ano no que diz respeito a quantidade e qualidade de informações. Os demais produtos – serviços – sempre são enriquecidos com melhores análises a maior número de informações.

Deve ser acrescentado um produto anual, com um resumo de toda a pecuária no Brasil. Procura-se com isso um produto institucional visando aumentar a presença da Consultoria no meio pecuário.

Apesar de produtos muito semelhantes, não há tentativa de seguir os estilos dos concorrentes ou vice-versa. As únicas tentativas de lançar produtos (serviços) semelhantes ocorrem no sentido da prestação de serviços técnicos administrativos em fazendas, por parte de um dos concorrentes, e no da elaboração de um produto voltado para o mercado futuro, por parte da Consultoria. Até mesmo o projeto do produto anual a ser lançado pela Consultoria é

bem diferente daquele do concorrente, visando a sua complementação e não a combater a concorrência.

Os clientes, em maioria, têm consciência da procedência dos preços dos produtos da consultoria. Os mais esclarecidos, na área dos informativos, consideram-nos até muito baratos.

A dificuldade da Consultoria com relação a preços está na área técnica a campo, um setor de serviços onde os que atuam no mercado cobram preços muito baixos pelos seus serviços. Porém, não há expectativa de mudança de preços em nenhum dos serviços. Os honorários podem até aumentar caso a demanda também aumente. Porém, caso haja redução da demanda não será possível a redução nos preços em virtude do risco de que o consultor tenha que “pagar para trabalhar”, algo que acontece com frequência no mercado de serviços.

Todo cliente acaba negociando preços, com exceção do caso dos informativos cuja política é diferente, conforme já comentado. Há uma certa margem nos honorários para que se tenha segurança nas negociações.

Os produtos da Consultoria são distribuídos via correios (eletrônico e impresso) ou pessoalmente, quando o cliente solicita, ou nos casos de serviços que exigem a apresentação local.

Não há forma de mudanças na entrega do material. O que se observa é um maior número de clientes com preferência pelos produtos via correio eletrônico (e-mail). Caso haja algum problema gráfico ou nos dados de algum relatório enviado pela Consultoria, imediatamente o produto é checado e reenviado ao cliente. A Consultoria, dependendo do serviço contratado, abre um espaço de mais quatro horas extras (incluídas nos honorários) para o cliente, destinado a esclarecimentos e/ou alterações, mediante sugestão do cliente.

O Marketing dos informativos impressos (consultoria mercadológica) é basicamente a mala direta ou “mailing list” mantido atualizado pela Consultoria.

No caso dos demais serviços, o marketing é resultante da credibilidade: Via recomendação de clientes e antigos clientes; Via credibilidade nas informações da Consultoria; Através de palestras e encontros agropecuários; Terceirização de outros escritórios de consultoria, em alguns casos

São destinados 10% da receita gerada na empresa para investimentos em marketing e propaganda.

Os nomes para “mailing” são selecionados do banco de dados a partir da região e município (bacia leiteira ou predominância de gado de corte).

Na rede eletrônica, o Marketing é realizado via informações em outros sites e na própria página da Consultoria.

O Marketing de pós-vendas baseia-se na manutenção da qualidade dos produtos e no pronto atendimento ao cliente e antigo cliente da Consultoria. Dependendo do produto, é realizada uma pesquisa não formalizada.

Como consequência da análise das ações de marketing realizadas pela Consultoria, apresentam-se as seguintes sugestões para que a empresa obtenha crescimento estratégico:

- Aumentar a cobertura de mercado, entrar em novos mercados e diversificar os canais de distribuição, fator esse mais importante no processo de evolução das vendas. Para entrar em novos mercados a empresa deve iniciar lançando informativos ou encartes na área de suíno, aves, soja, milho e café. Para oferecer mais produtos é interessante investir em anuários de pecuária de corte e de leite, pois os concorrentes são melhores pela diversidade de informações de mercado que oferecem, atuando também em outras áreas e oferecendo dessa forma uma gama maior de opções. A empresa deve iniciar o trabalho com Pesquisa de Mercado;

- Melhorar a qualidade dos serviços/produtos acrescentando novas características, utilizando pesquisas para detectar as falhas, o que é um meio de diferenciação do serviço, já que não

existe coexistência pacífica com a concorrência, pois o mercado é limitado e para crescer existe a necessidade de conquistar espaços do concorrente, tornando a atividade extremamente profissional e oportunista;

- Monitorar a satisfação do cliente utilizando de Pesquisa de satisfação do cliente e central de atendimento 0800;

- Mudar o apelo de propaganda de conscientização sobre o produto para conquistar a preferência pelo produto gerando assim capital, agindo com o Mix de Comunicação;

- Adotar o mix de comunicação que compõem-se das seguintes ferramentas de comunicação: Propaganda, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoal e marketing direto.

As ferramentas de comunicação devem despertar a atenção do público-alvo, gerar a convicção do interesse e induzir à ação. A comunicação deve ser simples, evitando termos científicos e técnicos, sendo portanto concisa e veiculada à mídia através de Assessoria de Imprensa. Sendo inseridas da seguinte maneira:

- * Propaganda: Anúncios impressos em revistas agropecuária (Balde Branco, Agroanalysis, Indústria de Laticínios, Pecuária de Corte, etc); Anunciantes para os informativos: abrir espaço para anúncios nos boletins, nos portais e no site da empresa. Enviar mala direta às empresas (Bayer, Agroanalysis, Cyanamid, Epamig, Embrapa, Monsanto, Novartis, Panorama Rural, Lagoa da Serra, Vallé, Ouro Fino, Láctea Brasil, Bellman, Boviplan, etc); Internet: inserir-se nos mega-portais (milkpoint, beefpoint, agrosite); Catálogos e folders institucionais, detalhando a missão da empresa e os serviços/produtos para congressos, feiras e exposições; Símbolos e logotipos: meios para inserir na mente do público-alvo; Mala direta: para clientes - enviar em dias comemorativos, juntamente com brindes e folders; futuros clientes - enviar folders e amostra dos informativos anexo; Trabalhar em associações junto à empresas e órgãos públicos (Institutos de pesquisas, Associações, Universidades, etc), explorando as relações públicas.

- * Promoção de Vendas: Amostra grátis de informativos em congressos, feiras/ exposições e cadastro do consumidor nos sites conveniados; Cupons com desconto para novos produtos/lançamento ou produtos maduros de diversas áreas, além de fornecer desconto para responder pesquisas; Pacotes com preços promocionais, inserindo outros produtos ou encartes; Displays e demonstrações em stands, feiras e convenções;- Propagandas em brindes.

- * Relações Públicas: Publicações: Anuários (Pecuária de corte e leite), Boletins Informativos (frango, suínos, soja, milho, cana-de-açúcar e café), inserir itens nos informativos existentes e publicar material de apoio (manuais) para: dias de campo, palestras, seminários e eventos. Iniciando com Pesquisa de Mercado e de Satisfação dos Clientes; Evento (participação e promoção); Notícias da corporação em revistas ou boletins informativos; Palestras, os consultores da empresa oferecem palestras; Mídia de identidade corporativa.

- * Vendas pessoal, telemarketing e e-commerce: A empresa deve investir na contratação de agentes que realizarão vendas diretas elaborando assim um Plano de Vendas, formando uma equipe de vendedores. Também poderá realizar vendas através de telemarketing e e-commerce, utilizando assim as ferramentas do Marketing Direto, através do mailing list da empresa o responsável poderá contatar os clientes potenciais por meio de telemarketing, e-mail e mala direta.

- * Marketing pós-venda: O Marketing de pós-vendas baseia-se na manutenção da qualidade dos produtos e no pronto atendimento ao cliente novo e antigo da Consultoria. Dependendo do produto, pode realizar uma pesquisa de satisfação do cliente.

- Adotar meios de bonificação utilizando preços baixos de alguns produtos para atrair a faixa de compradores sensíveis a preço;

- Retratar seletivamente o nível de investimento da empresa descartando grupos de consumidores não-rentáveis e ao mesmo tempo, fortalecer o investimento em núcleos rentáveis.

- Investir na Qualidade dos Serviços, pois existem lacunas na administração da empresa:

Lacuna 1: diferença entre expectativa do cliente e as percepções da gerência sobre essas expectativas (feedback intuitivo, sem dados reais - Pesquisa de Mercado e de Satisfação do cliente sobre produtos/serviços, mercado e atendimento), este item deve ser explorado, pois existem informativos (Grão & Agricultura, Boi Futuro, Mercado de Reposição e Citrus & Companhia), que foram retirados de circulação, fato gerado por falta de Pesquisa de Mercado e de Planejamento da Administração de Marketing.

Lacuna 3: diferença entre os padrões de qualidade fixados pela empresa e os serviços efetivamente prestados (lacuna que existirá até que seja feito um controle fixo de observação, com a necessidade de ações diárias).

Lacuna 4: diferença entre os serviços prestados e as comunicações da empresa a seus clientes (ausência de Plano de Marketing - corporativo e das unidades estratégicas de negócio).

Lacuna 5: lacuna entre os serviços esperados pelo cliente e os serviços percebidos ou experimentados (existência de feedback intuitivo e não feedback real).

- Investir em Gerência de Marketing para que promova o planejamento, controle e implementação de marketing, desenvolvendo: a) Plano Anual de Marketing, que consiste em monitorar o esforço e os resultados de marketing para assegurar que as metas de vendas e lucros sejam atingidas; b) Controle de rentabilidade exigindo a determinação da rentabilidade real dos produtos, territórios, segmentos de mercado e canais de distribuição da empresa; c) Controle da eficiência: análise da qualidade e eficiência das atividades de marketing, como vendas pessoal, propaganda, promoção de vendas e distribuição, determinando índices que indicam como estão estas funções. d) Controle estratégico: assegurar que os objetivos, as estratégias e os sistemas de marketing estejam adaptados ao ambiente atual e previsto.

A empresa deve levar em consideração as “Tarefas de Marketing” para os seguintes itens estudados:

- Mercado e Público Alvo dos Produtos e Serviços: Selecionar o público-alvo para cada produto e serviço individualmente, para que possa realizar Pesquisa de Mercado e atuar diretamente no mercado desejado, utilizando das ferramentas do Marketing.

- Desempenho e Objetivos: Centralizar atenção nos pontos fracos de cada um dos produtos e serviços, separadamente, realizando estudos prévios, para posterior utilização do marketing de maneira eficiente.

- Formação dos Preços de Venda: Antes de lançar informativos e serviços, realizar pesquisa de mercado para que não ocorra o inconveniente de retirá-lo do mercado “queimando” a imagem da empresa.

- Propaganda e Promoções de Venda: Utilizar o Mix de Comunicação na empresa e nos produtos e serviços; A Consultoria ao realizar o Plano de Marketing necessitará de informações detalhadas de cada Unidade Estratégica de Negócio (UEN), ou seja, de cada produto e serviço, utilizando-se de dados financeiros; níveis de produto: núcleo, esperado, ampliado e potencial; público-alvo; relação nível de produto/serviço com consumidor e entre produto/serviço com concorrente; pontos fortes/ fracos e concorrência.

IV-CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso através da realização de estágio proporcionou uma visão ampla dos mercados da pecuária de corte e de leite, através dos novos conceitos de Sistema Agroindustrial (SAI) e de Marketing, enfocando principalmente as ações de marketing realizadas pela Consultoria e, posteriormente, procedendo-se a análise destas ações que

resultaram em proposta de melhorias com base em trabalhos da área (Kotler, 1996; Cobra, 1991; Megido e Xavier, 1994, etc.)

O estágio, em geral, é de extrema importância para a formação do estudante de graduação, complementando os conhecimentos adquiridos durante o decorrer do curso e, principalmente, por possibilitar a experiência pré-profissional. É uma situação de troca valiosa e vantajosa, de um lado para a empresa, porque entra em contato com conhecimentos acadêmicos atualizados e novas idéias, de outro lado para o estudante, que tem a oportunidade de vivenciar os problemas no seu ambiente de ocorrência e de participar de decisões próprias da realidade empresarial. Esses benefícios que o estudante e a empresa obtêm com a atividade do estágio realmente se verificaram, exatamente no sentido do proposto por Cobra (1991).

O método do caso como método de ensino e, principalmente, o estudo de caso para a pesquisa exploratória, facilitou a obtenção de informações, fornecendo respaldo teórico e servindo como orientação segura durante a realização do estágio, período em que as informações surgem de forma aparentemente desordenada ao observador menos preparado e cada pessoa ou departamento da empresa orienta suas ações em função delas.

O uso do caso com objetivo educacional, proporcionou oportunidade de transportar-se o estudante para o lugar das pessoas que tomam decisões dentro da empresa. Através da análise pessoal repetida, discussão com outras pessoas, identificação de problemas e alternativas de solução, declaração de objetivos e critérios de decisão, escolha de estratégia de ação, viabilizou o desenvolver de habilidades analíticas e de planejamento num ambiente real e não apenas de laboratório.

Portanto, o conjunto dessas ações significaram uma oportunidade ímpar que proporcionou a abertura de horizontes para o futuro, possibilitando amplos conhecimentos na área, característica fundamental para o profissional conquistar espaço no mercado de trabalho.

V - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ARAÚJO, N. B. et al. Complexo Agroindustrial: o agribusiness brasileiro. São Paulo. Agrocere, 1990. p. 238.
- BERRY, L. Big ideas in services marketing. J. Consumer Mark., v.21, n. 6. p.47-51, 1986.
- BLALOCK, H. Introducción social. Buenos Aires: Amorrortu, p. 125-130. 1971.
- COBRA, M. Sucessos em Marketing: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, p. 86. 1991.
- COPELAND, M.T. The genesis of the case method in business school: In: McNair, The case method at the Harvard Business School. New York: McGraw-Hill.1954. p.25. Coleção de apostilas.
- GOODE, W.J; HATT, P.K. Métodos em pesquisa social. São Paulo: Nacional, p. 58-61. 1969.
- GRONROOS, C. A service quality model and its marketing implications. Eur. Mark., v.18, n. 4, p.36-44, 1984.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1996. p.676.
- MAXIMIANO, A.C.A.; SBRAGIA, R. Método do caso no ensino de administração. In: BOOG, G. G. (Org.). Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: ABTD/McGraw-Hill,1980. p.133.
- MEGIDO, J.L.T ; XAVIER, C. Marketing & Agribusiness. São Paulo: Atlas, p. 58-62. 1994.
- MUSTEFAGA, P. S et al. Momento oportuno. Agroanalysis, v. 20, n. 6, p. 18-21. 2000.
- NEVES, M.F. et al. Cenário e perspectiva para o Agribusiness Brasileiro. In: Conselho Latino-Americano das Escolas de Administração, 1997, Monterrey, Méx. Anais: ... p.5-18.
- OLIVEIRA, S.L. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PARASURAMAN, N.A. et al. A conceptual model of service quality and its implications for future research. J. Mark., p.41-50, Fall, 1958.
- RUDIO, F. V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Petrópolis: Vozes, p. 45-51. 1980.
- SELLTIZ et al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: Herder, p. 34-38. 1967.

ANEXO01. Questionários: Ações de Marketing da Consultoria

Parte I. Revisão do Ambiente de Marketing

I) Mercado

- Como a empresa trabalha com estes mercados? / Pontos fortes do mercado (oportunidades de mercado existentes)/ Pontos fracos do mercado?/ Relação Consultoria/ mercado pecuário/ Tendência políticas/ regulamentação que prejudicam ou beneficiam o trabalho da consultoria? Atuais e futuras?

II) Clientes

- Quem são?/ Perfil dos clientes/ Porque trabalham com outros tipos de público?/ Como a empresa selecionou estes clientes?/ Como adquire contato (pessoal, endereço e vínculos)?/ que diferencia o relacionamento da consultoria /clientes e outras empresas da área/clientes?/ Como o cliente faz seus pedidos e compram seus produtos?

II) Concorrentes

- Principais concorrentes?/ O que se assemelha a consultoria ?/ O que diferencia do trabalho da consultoria?/ O que é superior a consultoria?/ Os concorrentes buscam (lucratividade imediata, crescimento de mercado, liderança tecnológica/serviços, interessado em investidas agressivas ou coexistência pacífica?/ Como o concorrente está tentando vencer? Através de preços baixos, maior qualidade, custos mais baixos. Realizam ações de curto ou longo prazo?/ Que fraqueza principal do concorrente a consultoria pode explorar?/ Como o concorrente vai reagir se aumentar o orçamento de promoção ou tamanho da força de vendas?/ Que trabalho desenvolvem para coletar informações sobre a concorrência? ex: jornais, revista, impressos, anúncios, embalagens e pronunciamentos dos concorrentes. Home page, internet (informações de produtos e preços, novos lançamentos, políticas e valores da empresa, relações completas de cargos e estrutura organizacional). / Contratam profissionais que trabalham com o concorrentes/ Entrevistam vendedores e intermediários, clientes e consultores

Parte II. Revisão do Sistema de Marketing (Estratégia de Marketing)

I) Missão da consultoria ?/ II) Objetivos e metas de Marketing /trabalho?/ Avaliar e orientar o planejamento e desempenho do marketing./ Os objetivos são apropriados em vista da posição competitiva da empresa, de seus recursos e oportunidades./ III) Estratégia (Plano de Marketing)

IV) Organograma/ V) Histórico da consultoria

Parte III. Revisão detalhada da atividade de Marketing

I) Produtos: Ordem de importância (geração de receita, gabarito à empresa, credibilidade, fracos)/ Quais os produtos/serviços que a empresa atua?/ Qual o mercado e o público-alvo de cada produto/serviço?/ Os produtos estão atingindo seus objetivos?/ Os produtos devem ser ampliados ou reduzidos? Quais?/ Que produtos deveriam ser acrescentados?/ Que produtos/serviços deveriam ser gradativamente retirado?/Que atributo os concorrentes

procuram nos produtos /serviços da empresa e/ou serviços? (qualidade, aspectos, estilo, marca, tecnologia e informações)?

II) Preço

- Quais são os objetivos políticos estratégia e procedimentos de definição de preços da empresa?/ Medidas que os preços são estabelecidos com base em custo, demanda ou competitividade?/ Os clientes consideram os preços da empresa condizentes com o valor da oferta?/ Existem objetivos de mudança de preços de algum produto/serviço? Porquê?

III) Distribuição

- Como é o trabalho de distribuição da empresa?/ A SCOT deveria considerar mudança em seus canais de distribuição? Quais? Porque?/ Como é entregue o produto?/ Recall?

IV) Propaganda, Promoção de vendas e Marketing Direto

- Quais os objetivos de propaganda da empresa?/ Volume de recurso destinado a propaganda?/ Como é feito a marketing direto, marketing de banco de dados e marketing on-line.

V) Marketing pós-vendas

Parte IV. Informativos

- Que é o produto e suas características./ Níveis de um produto: Benefício núcleo (serviços), produto genérico, produto esperado (atributos e condições esperadas), produto ampliado (atributos adicionais), produto potencial./ Público-alvo e mercado atual/ Perfil do consumidor (hábitos sociais)/ Atributos que buscam no produto além do oferecido/ Qual o conceito do produto no mercado? E para a Consultoria?/ que pretende mudar no produto para acompanhar mudanças no mercado?/ Formas de divulgação: (Promoção, Distribuição e Preço)/ Como está o produto em relação aos concorrentes?/ Quais os produtos dos concorrentes que competem com o produto estudado?/ que o diferencia dos outros?/ Pontos forte e fracos do produto (qualidade, promoção, distribuição e preço). Porque?