

CASO DE ENSINO

MAIS SOJA: BUSCANDO DOMINAR O MERCADO

MAIS SOJA: LOOKING TO DOMINATE THE MARKET

Maíra Nunes Piveta

Doutoranda do Curso de Administração do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, RS, Brasil
Email: mairanpiveta@gmail.com

Natália Pavanelo Pivetta

Mestranda do Curso de Administração do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, RS, Brasil
Email: nataliappivetta@gmail.com

Nathália Rigui Trindade

Doutoranda do Curso de Administração do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, RS, Brasil
Email: nathaliariguitrindade@gmail.com

Marta Olivia Rovедder de Oliveira

Professora Doutora em Administração da Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, RS, Brasil
Email: marta.oliveira@ufsm.br

Roberto Schoproni Bichueti

Professor Doutor em Administração da Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, RS, Brasil
Email: roberto.bichueti@ufsm.br

Flavia Luciane Scherer

Professora Doutora em Administração da Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, RS, Brasil
Email: profe.flavia.ufsm@gmail.com

RESUMO

A empresa da área do agronegócio Mais Soja que possui como missão “ser referência em serviços e informações para cultura da soja”, surgiu apoiada no interesse em comum na área de formação de seus sócios idealizadores, a agronomia. Neste contexto, com o intuito de oferecer cursos online com temáticas relacionadas às diversas culturas de plantio para todos os envolvidos neste setor. Visando ganhar credibilidade e visibilidade no mercado, a empresa Mais Soja dedica-se atualmente na captação e divulgação de informações em um portal e em suas redes sociais para, posteriormente, lançar os cursos online. Apesar de apresentar números significativos de acesso ao site e redes sociais, a empresa Mais Soja está passando dificuldades para inserir-se no mercado, onde busca abranger desde os funcionários operacionais das propriedades rurais até pessoas com alto nível de formação. Para a elaboração do mesmo, realizaram-se entrevistas com o gestor da empresa, análise do site institucional, redes sociais e observação in loco. O caso para ensino é recomendado para docentes e alunos de cursos de graduação em Administração de Empresas e cursos de pós-graduação nas áreas de Administração, Gestão e Negócios.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Setor de agronegócios. Marketing. Segmentação.

Data de submissão: 14 de fevereiro de 2018.

ABSTRACT

The agribusiness company Mais Soja, whose mission is "to be a reference in services and information for soybean cultivation", arose based on the common interest in the training area of its idealizing partners, agronomy. In this context, with the intention of offering online courses with themes related to the different cropping cultures for all those involved in this sector. Aiming at gaining credibility and visibility in the market, Mais Soja is currently dedicated to capturing and disseminating information on a portal and its social networks, and later to launch the online courses. Despite presenting significant numbers of access to the site and social networks, Mais Soja is experiencing difficulties to enter the market, where it seeks to cover from the operational employees of rural properties to people with a high level of training. For the elaboration of the same, interviews with the manager of the company, analysis of the institutional site, social networks and observation in loco were carried out. The case for teaching is recommended for teachers and students of undergraduate courses in Business Administration and postgraduate courses in the areas of Administration, Management and Business.

Keywords: Strategy. Planning. Agribusiness sector. Marketing. Segmentation.

Data de aprovação: 23 de outubro de 2018.



O CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO NO BRASIL

O Brasil é internacionalmente conhecido como o celeiro mundial da produtividade de alimentos. Este fato passou a ser ainda mais reforçado a partir da queda do PIB em 1952, aonde o agronegócio emergiu como uma das molas propulsoras para o desenvolvimento sustentável da economia brasileira. O agronegócio que engloba toda a cadeia produtiva da agricultura e da pecuária sofreu diversas modificações ao longo do tempo de modo a acompanhar as evoluções tecnológicas constituindo-se em melhorias nos sistemas e métodos que gerem uma maior produtividade e competitividade.

A adoção de programas para o gerenciamento de dados agrícolas é uma tendência mundial, com grandes empresas e *startups* investindo no desenvolvimento de soluções que possam reduzir custos e incrementar a eficiência dos processos agrícolas. Estas intervenções incrementais podem se dar tanto no âmbito de melhorias em produtividade quanto de gestão. Neste sentido, existem no Brasil inúmeras empresas que ofertam diversos serviços na área de agricultura de precisão. No entanto, é escasso o número de empresas que trabalham com plataformas de gerenciamento de lavouras. A empresa referência por oferecer este tipo de serviço atualmente gerencia aproximadamente 800.000 ha por um preço de R\$ 7,00/ha.

No Brasil a área cultivada com soja foi de 33,1 milhões de hectares e a área com grãos foi de 58,4 milhões de hectares (culturas passíveis de utilização da plataforma de gestão). Assim, tem-se um amplo campo de crescimento para a oferta de tecnologias que possibilitem a redução de custos e maximização de ganhos nestas culturas.

EMPRESA MAIS SOJA: CULTIVANDO O SONHO DE DOMINAR DO MUNDO

Você já parou para pensar que enquanto você está em casa assistindo televisão existem diversos negócios sendo empreendidos a todo instante? Pois então, dados da pesquisa GEM – Global Entrepreneurship Monitor, de 2010, divulgada pelo SEBRAE indicam que entre os 17 países pesquisados, o Brasil é o que possui a maior Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA), sendo esta 17,5%, seguido pela China com 14,4% e a Argentina com 14,2%. Ser empreendedor, de acordo com o SEBRAE, significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias por meio da congruência entre criatividade e imaginação. Foi esse o caminho que a Mais Soja trilhou, estando dentro da universidade mais empreendedora da região sul do país de acordo com o ranking elaborado pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores.

A empresa Mais Soja, criada em 2016, constituída como uma Sociedade Anônima (S/A) por três sócios fundadores com experiência na área de agronomia, emergiu da oportunidade de ingressar por meio de um processo seletivo numa incubadora instalada em uma prestigiada universidade federal localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul. A empresa dedica-se atualmente a serviços de informações ao agronegócio, informação técnica e plataforma de gestão de lavouras. Tem por objetivo ser referência para o público envolvido com a cadeia produtiva da soja.

Visando alcançar a meta de “dominar o mundo”, *slogan* adotado pelo público interno da organização e disseminado em diversos quadros informativos da empresa, os empreendedores traçaram algumas estratégias promocionais. Inicialmente foi lançado o portal Mais Soja com ampla estratégia de divulgação via mídias sociais, materiais publicitários, dentre outros mecanismos de promoção. Posteriormente, o lançamento

da plataforma de gestão de lavouras seguirá a mesma tendência, beneficiando-se da quantidade de acessos e visualizações ao portal Mais Soja para sua divulgação. Pretende-se com isto, o fortalecimento da marca perante o mercado consumidor e um acréscimo de confiança e credibilidade frente a concorrência existente.

Inseridas em cenários cada vez mais dinâmicos, voláteis e competitivos, a capacidade das organizações em lidar com os imprevistos faz com que o planejamento estratégico seja uma importante ferramenta norteadora. Neste sentido, a adequada construção e aplicação do planejamento estratégico buscando estabelecer objetivos claros e bem definidos pode levar a empresa a um crescimento duradouro e sustentável.

A empresa Mais Soja, atenta aos fatos acima mencionados, começou a construir o seu planejamento estratégico de forma tímida buscando traçar estratégias consistentes para o futuro da empresa. Por meio da análise SWOT, evidenciada a seguir, e do estabelecimento da visão e da missão da empresa, igualmente apresentadas adiante, evidenciou-se a preocupação que os gestores possuem com o seu ambiente de atuação e com os objetivos que devem ser traçados para que o empreendimento alcance o sucesso almejado. No Quadro 1, a seguir, a análise SWOT desenvolvida para o referido empreendimento é apresentada.

Quadro 1 - Análise SWOT da empresa Mais Soja

Análise SWOT	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Setor em crescimento com grande capacidade financeira• Plataforma inovadora sobre o assunto (focada na cultura da soja e grãos com relevância econômica)• Poucas ofertas conflitantes• Equipe especializada (agrônomos com formação e experiência na área)• Sinergia com o setor acadêmico e setor produtivo local	<ul style="list-style-type: none">• Desconhecimento do público alvo com referência ao portal• Demanda por mão-de-obra especializada na área da informática• Necessidade de espaço físico
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Ampla área de atuação (uso escalonável)• Demanda por formação continuada• Custos de produção em crescimento exigem assertividade dos processos• Demanda crescente de informações acessíveis	<ul style="list-style-type: none">• Surgimento de novos concorrentes• Não aceitação da nova tecnologia por novos consultores/produtores/empresas• Novos ofertantes com plataformas sem custos (aplicativos)

Fonte: Documentos institucionais cedidos pelos gestores Mais Soja

Ademais, durante a elaboração do planejamento estratégico, a missão e a visão da Mais Soja foram definidas como sendo:

Missão

“Ser referência em serviços e informações para a cultura da soja”

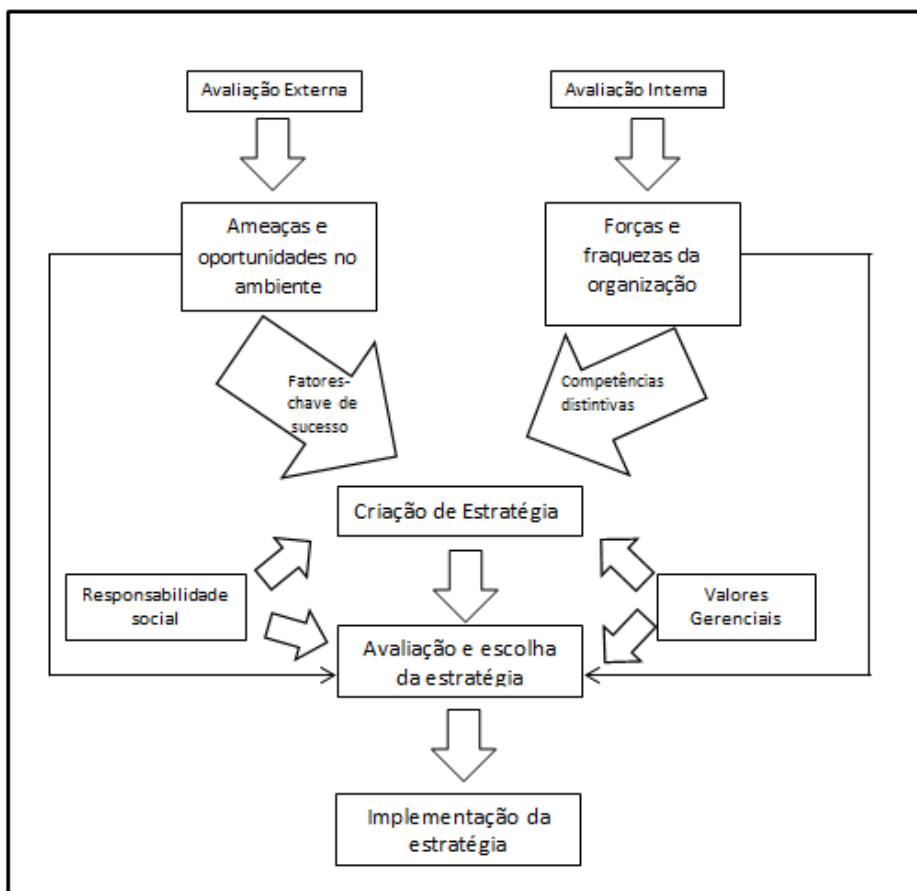
Visão

“Dominar o mercado mundial no seu segmento”

Como mencionado anteriormente, a empresa Mais Soja utilizou-se do planejamento estratégico de forma breve e basilar. Ressalte-se que a ferramenta, apesar de sua complexidade, possui uma importância incrementada quando se trata de pequenas e médias empresas. Isto deve-se às potencialidades organizacionais que são evidenciadas e aos esforços consistentes e duradouros depositados na elaboração de planos de ação e metas que tornarão os resultados mais propensos à futuras mensurações.

Na figura 1, a seguir, um modelo básico do processo de planejamento estratégico desenvolvido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é apresentado de modo a vislumbrar-se todas as etapas que a ferramenta pode contemplar.

Figura 1- Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Como pode ser evidenciado por meio da visualização da Figura 1 acima, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam um modelo básico acerca do processo de planejamento estratégico considerando a inclusão de duas novas variáveis. A responsabilidade social e os valores gerenciais, por sua vez, possuem capacidade de influenciar diretamente no processo e, mais ainda, no momento organizacional contemporâneo vivido pelas empresas.

Portfólio

A empresa Mais Soja buscando inserir-se em seu potencial mercado de atuação formulou três propostas de serviços a serem desenvolvidas para entrada no mercado. As propostas constituem-se em: a) **Portal Mais Soja**; b) **Formação EAD** e, c) **Plataforma de gerenciamento** e serão apresentadas na sequência.

O **Portal Mais Soja** é um portal de notícias e notas técnicas para a comunidade produtora envolvida nas diversas culturas de plantio. As notícias publicadas no portal possuem como objetivo central informar aos produtores sobre os processos de gestão da propriedade rural, entre outras informações relevantes. Deste modo, a equipe do portal visa publicar em média 30 notícias por dia. Com relação às notas técnicas, serão escritas pela equipe Mais Soja ou por pesquisadores que tem como desejo publicar seus trabalhos no portal. Dessa forma, a equipe Mais Soja tem como objetivo ser provedor de textos técnicos confiáveis e ser referência para a publicação de pesquisadores. Para isto, a equipe visa publicar 15 textos por mês no portal.

Integrado ao portal, a empresa Mais Soja terá uma plataforma de ensino a distância, denominada **Formação EAD**, em que serão disponibilizados cursos e palestras relacionados à área de atuação dos produtores rurais. Estes cursos serão divididos em três categorias, sendo estas especificadas no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Cursos disponibilizados pela empresa Mais Soja

Cursos	Conteúdo	Informações adicionais
Cursos Técnicos	Manejo integrado de pragas; Doenças; Fisiologia; Aducação; Tratos culturais; etc.	Os cursos serão ministrados por pesquisadores com expertise na área.
Cursos de Gestão e Inovação	Gestão (propriedades rurais, revendas e cooperativas) e Inovação (lançamentos de produtos e serviços).	Os recursos da plataforma possibilitarão a transmissão ao vivo, e a criação de material teórico que poderão possibilitar a interação com o público alvo.
Cursos de <i>Stewardship</i> e uso correto e consciente de defensivos agrícolas e insumos	Difusão do conhecimento correto e consciente de ferramentas como defensivos e insumos agrícolas, para que o mau uso destas ferramentas não prejudiquem a saúde dos produtores e nem o bem estar do meio ambiente.	As informações serão difundidas via plataforma de forma gratuita, através de vídeos e palestras.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em documentos institucionais Mais Soja

Obs.: Os cursos serão remunerados pela cobrança direta ao aluno.

Por fim, com relação ao último serviço disponibilizado pela empresa Mais Soja, a **Plataforma de gerenciamento**, a mesma apresentará como foco serviços virtuais para registros de visitas, vendas, mapeamento fitossanitário (pragas, plantas daninhas e doenças) e registros dos dados das operações agrícolas (semeadura, pulverização e colheita).

Além da plataforma virtual, será desenvolvido um aplicativo para utilização em *smartphones* e *tablets*, que tem como objetivo facilitar os registros dos trabalhos realizados sem acesso à internet (*offline*), este aplicativo buscará ajudar os produtores na manutenção dos históricos atualizados das operações realizadas de modo a facilitar a possível geração de alertas e indicações de novas atividades. O público alvo da plataforma serão as cooperativas, as revendas e os grandes produtores rurais, sendo a remuneração oriunda do número de hectares que serão inseridos no sistema.

Público-Alvo

Como ensina o especialista mundial em marketing, Philip Kotler, é necessário que se “identifique os *prospects* ideais para qualquer coisa que você pretenda vender”. Desta forma, a etapa de definição do público-alvo é fundamental e basilar para o planejamento de qualquer novo negócio. É importante que se identifique o segmento que mais oferece oportunidades de desenvolvimento para o empreendimento, pois além de orientar o posicionamento e atuação da empresa no mercado, é muito importante para a elaboração das estratégias de marketing.

“Avalie o público ideal para comprar o seu produto em razão das atividades que realiza, dos interesses que possui e das opiniões defendidas. Afinal, estudar o estilo de vida de um público-alvo é fundamental para conquistá-lo” alerta Kotler. Assim, para que se construa um bom relacionamento e uma comunicação eficiente com os consumidores, é essencial conhecê-los profundamente. Se não houver conhecimento do público-alvo, é como “atirar para todos os lados”, contando mais com a sorte do que com a sua capacidade organizacional.

Por isso, é importante considerar, no momento de definição do público-alvo, que o mercado possui diferentes tipos de clientes, cada um com suas particularidades e necessidades. Sendo que a segmentação deste mercado deve levar em conta questões como idade, sexo, renda, nível de escolaridade, além dos aspectos geográficos e comportamentais como hábitos, desejos, estilo de vida e preferências. É preciso traçar o perfil do cliente para que o marketing possa desenvolver e utilizar estratégias específicas para atingir e se comunicar com a fatia do mercado escolhida.

A empresa Mais Soja optou por adotar uma estratégia distinta para a definição de seu público-alvo segmentando-o de acordo com as suas ofertas ao mercado potencial consumidor. Deste modo, por meio de uma análise de mercado, os públicos-alvo definidos para cada produto ou serviço apresentado anteriormente no portfólio foram determinados da seguinte forma:

- **Portal Mais Soja:** Toda empresa com atuação na área agrícola que tenha interesse em promover sua marca/produto, como, empresa de defensivos agrícolas, máquinas agrícolas, fertilizantes foliares e tecnologia agrícola.
- **Formação EAD:** Produtores rurais, estudantes (de nível técnico até de pós-graduação) e técnicos de revendas e cooperativas envolvidos com o tema.
- **Plataforma de gerenciamento:** Cooperativas agrícolas, revendas de defensivos, empresas de consultoria agrônômica e grandes produtores rurais.

NOTAS DE ENSINO

A seguir serão apresentados os objetivos de aprendizagem, questões para discussão, análise do caso, sugestão de plano de aula e fontes de dados.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso foi desenhado para servir como ferramenta ao estudo de modelos de negócio e de estratégia. É apropriado a cursos de graduação em Administração de Empresas e cursos de pós-graduação nas áreas de Administração, Gestão e Negócios. Desta forma, apresenta como objetivo estimular a reflexão e pensamento crítico dos alunos de maneira a fomentar possíveis soluções para a situação apresentada.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Tem-se que a empresa Mais Soja possui diversas intenções de lançamento de serviços como, por exemplo, portais eletrônicos de notícias agrícolas, cursos *online* e treinamentos. No entanto, a mesma não está obtendo sucesso em destacar-se de forma veemente em nenhum dos produtos acima apresentados. Levando em consideração estas informações, emergem as seguintes questões:

- a) Qual a principal lacuna existente no modelo de negócios apresentado?
- b) Quais seriam os fatores chave de sucesso para a empresa Mais Soja?
- c) Com base na situação exposta e nas estratégias de Marketing, o que você aconselharia ser feito pelos gestores da empresa Mais Soja?
- d) Apresente ao menos duas estratégias que auxiliem a empresa Mais Soja na concretização de ganhos reais de mercado.

ANÁLISE DO CASO

Questão A – A principal lacuna encontrada no modelo de negócios da empresa Mais Soja pode ser identificada como a ausência de uma definição clara do público-alvo e segmentação de mercado. Esta situação pode ser percebida ao identificar que a empresa Mais Soja optou por adotar uma estratégia distinta para a definição de seu público-alvo segmentando-o de acordo com as suas ofertas ao mercado potencial consumidor. Deste modo, os públicos-alvo definidos para cada produto ou serviço apresentado anteriormente no portfólio foram determinados da seguinte forma: a) **Portal Mais Soja**: Toda empresa com atuação na área agrícola que tenha interesse em promover sua marca/produto, como, empresa de defensivos agrícolas, máquinas agrícolas, fertilizantes foliares e tecnologia agrícola; b) **Formação EAD**: Produtores rurais, estudantes e técnicos de revendas e cooperativas envolvidos com o tema e; c) **Plataforma de gerenciamento**: Cooperativas agrícolas, revendas de defensivos, empresas de consultoria agrônômica e grandes produtores rurais. Com isso percebe-se uma segmentação muito abrangente, que vai desde alunos de cursos técnicos até alunos de pós-graduação, passando por profissionais que atuam no mercado.

Questão B – Conforme o SEBRAE, contar com uma estratégia sólida de segmentação, de modo a encontrar quais são os consumidores ideais para determinado produto é fundamental para um bom desempenho organizacional. Ao definir estas dimensões do modelo de negócio é possível entender quem são e como chegar até seus clientes potenciais, ofertando o produto adequado e posicionando-se corretamente em um mercado já competitivo. Desta forma, a empresa Mais Soja deveria focalizar seus esforços na identificação de semelhanças demográficas, comportamentais, atitudinais e motivacionais de um grupo de consumidores, separando-os em “clusters”, já que atualmente a mesma trata todos os públicos de forma igualitária, não traçando estratégias específicas para cada um deles. Assim, a segmentação é indicada também para uma série de outros objetivos, como conseguir um financiamento, prospectar mais patrocinadores, planejar eventos, avaliar sua participação no mercado, mudar a estratégia de marketing, entre outros. São vários os contextos em que podemos aproveitar os seus benefícios e aplicá-la. Quando compreendemos os mais diferentes segmentos de público que estão em contato com a empresa, podemos começar a esboçar o perfil dos clientes e direcionar esforços consistentes na conquista dos objetivos finais. Ademais, é importante focar no público-alvo escolhido e direcionar as ações para atender suas necessidades. O que se procura na segmentação é justamente o que cada segmento busca quando compra seu produto ou contrata o seu serviço. Depois que a organização conhece completamente seu público-alvo, pode entregar uma proposta de valor mais clara e assertiva retornando em resultados perceptíveis no desempenho organizacional.

Questão C – A partir da principal lacuna levantada no plano de negócios da empresa Mais Soja, aconselha-se o desenvolvimento de uma estratégia de segmentação de mercado. Isto pois conforme já mencionado, ao apresentar objetivos claros e estratégias bem definidas, a escolha assertiva da segmentação pode atender as necessidades da empresa de forma plena. Alguns pontos que podem orientá-los neste exercício reflexivo sobre a escolha das estratégias para cada público podem ser aqui pontuados. Questionamentos, tais como: pensar na relevância do produto (esse mercado precisa do seu produto?), na quantidade de pessoas que compõem o público-alvo (é numeroso o suficiente para atender o seu potencial de compras), na acessibilidade desse grupo (existe meios para alcançar esse segmento?), na sua rentabilidade (poder de compra das pessoas envolvidas) e na objetividade possível da estratégia (a possibilidade de construir uma oferta específica para cada segmento). Após a escolha dos segmentos, deve-se focar no público-alvo escolhido. Após a reflexão a respeito de cada um destes questionamentos torna-se possível trabalhar na viabilização de entrega de uma proposta de valor mais clara e assertiva. Além disto, devem-se fazer ajustes constantes e periodicamente, é importante analisar seu mercado sob a ótica das necessidades que esse público busca e então alinhar as necessidades da empresa com as dos clientes.

Questão D – Tendo em vista que o setor do agronegócio se encontra permanentemente em crescimento e visando beneficiar-se desta expansão e se consolidar no mercado, a empresa Mais Soja ao focar em um público-alvo bem definido a partir de um estudo de segmentação de mercado, poderá se sobressair a concorrência, garantir a sobrevivência em momentos conturbados e assegurar o crescimento sustentável do seu negócio. Para isto, sugere-se a adoção das seguintes estratégias:

Pesquisa de mercado: A pesquisa de mercado é uma ferramenta muito utilizada no âmbito do aprimoramento da gestão organizacional e também no refinamento da definição de norteadores estratégicos. As pesquisas mercadológicas auxiliam na escolha de um curso de ação que ajude a identificar problemas e oportunidades e que indique caminhos que reduzam as incertezas. Dentre as informações levantadas com a realização de uma pesquisa de mercado, pode-se elencar: a) conhecer o perfil do cliente: ela fornece a caracterização dos clientes nos aspectos quantitativos (potencial do mercado, participação da empresa no mercado, etc.) e qualitativos (estilo de vida, características comportamentais, hábitos de consumo, escolaridade, renda, etc); b) perceber a estratégia dos concorrentes e observar seus pontos fortes e fracos; c) analisar os fornecedores e as empresas que fornecem produtos e serviços: sistema de vendas e distribuição, políticas de preços e cobrança, qualidade dos produtos e serviços. O objetivo é possibilitar ao empreendedor a avaliação comparativa de seus potenciais fornecedores e, a partir de certos critérios, definir a classificação deles para orientar o processo de compras, ou, se for o caso, de terceirização das atividades e; d) dimensionar o mercado, identificar o segmento mais lucrativo, detectar novas tendências, avaliar a *performance* de seus produtos e serviços, identificar a quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver e a que preços esses produtos poderão ser vendidos. Por conseguinte, uma pesquisa bem executada junto aos consumidores já existentes ou futuros indicará como um produto será recebido, quem se interessará por ele, e até que preço o consumidor estará disposto a pagar. Ademais, informará quais as vantagens que os produtos concorrentes oferecem e seus pontos fracos podendo, inclusive, mostrar como o público reagirá ao nome do produto, à sua apresentação, design, etc. (SEBRAE, 2017).

Gestão de portfólio: a estratégia de gestão de *portfólio* compreende a revisão e permanente adequação dos produtos e serviços ofertados ao público de modo a garantir o crescimento duradouro e sustentável da empresa.

Neste sentido, Cooper et al. (1998) apud Miguel (2008), dissertam que a gestão do *portfólio* é um processo de decisão dinâmico, pelo qual um conjunto de projetos são constantemente atualizados e revisados. Assim, durante esse processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. Sendo então, verificados aqueles projetos que estrategicamente são vitais para serem executados.

Deste modo, devido à grande interferência sofrida pelo setor com as mudanças e avanços tecnológicos, uma permanente vigilância e atenção ao *portfólio* se faz muito necessária. Portanto, é fundamental que ocorra a gestão de *portfólio* na empresa, para que a Mais Soja realize modificações nos seus serviços ofertados de acordo com seu público-alvo. Para que isso seja executado, é aconselhável que a empresa delimite uma equipe de funcionários responsáveis por realizar esta tarefa, visto que isso poderá proporcionar a institucionalização desta prática.

Revisão do plano de negócios: O plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos do negócio e quais passos deverão ser executados para que esses objetivos sejam alcançados. Assim, um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013).

Como o ambiente de negócios está em constante mudança (novas previsões econômicas, novos concorrentes, nova realidade), o plano de negócio das empresas deve ser constantemente atualizado sempre que surgirem novas informações (EXAME, 2015). Desse modo, é fundamental que os gestores revisem seu plano e analisem se ele está de acordo com a atual situação da empresa.

Assim, buscando adaptar-se a nova fase proposta para a Mais Soja, aonde uma segmentação de mercado de definição do público-alvo é sugerida, faz-se necessário revisar e reformular o plano de negócios definido para a empresa. Visto que, esta estratégia coaduna com os esforços que buscam alinhar a empresa em prol de maior lucratividade e sucesso.

SUGESTÃO DE PLANO DE AULA

Para o desenvolvimento e aplicação do presente caso para ensino é recomendado utilizar uma aula de 100 minutos. Assim, a seguir apresenta-se a estrutura sugerida para o plano de aula.

1. Inserção ao tema (20 minutos): sintetizar os principais conceitos e características que serão apresentados no decorrer do caso de ensino, necessários para o bom desenvolvimento da atividade. De maneira a contemplar um olhar estratégico sobre a vantagem competitiva:

Uma visão de estratégia para obtenção de vantagem competitiva é o posicionamento. Neste contexto, Porter (1986) se destaca como um dos mais importantes estudiosos do posicionamento, para ele a estratégia competitiva é “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá” (PORTER, 1986, p. 16).

Porter (1996) realiza uma distinção entre estratégia e eficiência operacional. Para o autor, eficiência operacional é o desempenho de atividades de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes e é requisito para sobrevivência da organização. Já o posicionamento estratégico significa exercer atividades diferentes dos rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente, o diferencial é a vantagem competitiva sustentável das organizações.

Para o autor, a estratégia competitiva consiste em ser diferente, “significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor” (PORTER, 1996, p.6). Assim, diferentemente do que Mintzberg defende, para Porter (1996), estratégia é integrar um conjunto de atividades previamente definidas e planejadas de uma organização, realizando escolhas, o que irá ser feito e também o que não será realizado, é um processo que envolve *trade-off*.

Desta forma, definido o tipo de posicionamento, a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças, são elas: i) ameaça dos novos entrantes; ii) poder de barganha dos fornecedores; iii) ameaça de produtos ou serviços substitutos; iv) poder de barganha dos compradores; v) rivalidade entre os competidores já estabelecidos (PORTER, 1979). Partindo desse contexto, o objetivo estratégico da empresa é buscar uma posição no setor para se defender contra as forças e influenciá-las a seu favor.

2. Leitura do texto pelos alunos (20 minutos). O professor fica disponível para esclarecer dúvidas relativas ao caso de ensino.

3. Levantamento e discussão da situação-problema (30 minutos): formar grupos de 4 a 6 alunos para que realizem a leitura das questões e proponham soluções para a situação-problema.

4. Exposição e discussão das propostas levantadas (20 minutos): cada grupo apresenta à sala as soluções que encontraram para o caso.

5. Tomada de decisão (10 minutos): após a exposição e discussão das propostas levantadas pelos grupos, a turma deverá tomar a decisão de qual a melhor solução encontrada para a Mais Soja, justificando a escolha na teoria previamente estudada em sala.

FONTES DE DADOS

Para a coleta dos dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com um gestor da empresa, bem como foram analisadas informações disponíveis no *site* da Mais Soja e suas redes sociais. Além disso, utilizaram-se documentos como o plano de negócio da organização e observação *in loco* da estrutura física aonde a empresa encontra-se instalada e dos relacionamentos estabelecidos pela organização.

CONSIDERAÇÕES

O caso de ensino “Mais Soja: Em busca da melhor estratégia de crescimento” apresentou a situação de uma empresa que atua no ramo de agronegócios e encontra-se instalada numa incubadora buscava permanentemente oportunidades de expansão. Formada por uma equipe de engenheiros agrônomos possui uma série de serviços apresentados em seu *portfólio*. O caso destaca a necessidade de uma estratégia sólida de posicionamento vislumbrando o alcance de uma vantagem competitiva e aumento das margens de alcance e lucro do negócio.

A partir do exposto, evidencia-se a fragilidade da situação atual da empresa, no que tange ao relacionamento com seu público alvo e a oferta de serviços na área do agronegócio. Há uma nítida dificuldade de expansão da empresa originada da concorrência do mercado já consolidado e da necessidade de maior reconhecimento e fortalecimento de sua marca. Neste sentido, o desafio é conseguir posicionar-se estrategicamente no mercado de maneira a levantar as melhores alternativas com as oportunidades e deficiências apresentadas.

REFERÊNCIAS

EXAME. Com que frequência o plano de negócios deve ser atualizado? Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/com-que-frequencia-o-plano-de-negocios-deve-ser-atualizado/>>. Acesso em: 12 de setembro de 2017.

KOTLER, P. Precision Marketing - novas estratégias para conquistar e manter clientes lucrativos. In: Fórum Mundial de Estratégia e Marketing, ed.2, 2007. Palestra.

MIGUEL, P. A. C. Implementação da gestão de portfólio de novos produtos: um estudo de caso. Produção, v. 18, n. 2, p. 388 – 404, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 137–141, 1979.

PORTER, M. What is Strategy? Harvard Business Review, 74, 61-78, 1996.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. p.16, 1986.

SEBRAE. O que é empreender. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-que-e-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 30 de novembro de 2016.

_____. Como elaborar um plano de negócios? Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em: 12 de setembro de 2017.