

Universidade Federal de Pelotas
Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel
Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes



Dissertação

**Análise do Negócio de Sementes de Soja numa
Empresa de Sementes em Mato Grosso**

Pedro Tales Tomazelli

Pelotas, 2017

Pedro Tales Tomazelli

**Análise do Negócio de Sementes de Soja numa
Empresa de Sementes em Mato Grosso**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pelotas, sob a orientação do Prof. Dr. Silmar Teichert Peske, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, para a obtenção do título de Mestre Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Silmar Teichert Peske

Pelotas, 2017

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

T655a Tomazelli, Pedro Tales

Análise do negócio de sementes de soja numa empresa de sementes em Mato Grosso / Pedro Tales Tomazelli ; Silmar Teichert Peske, orientador. — Pelotas, 2017.

22 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, 2017.

1. Mercado sementes. 2. Acesso mercado. 3. Produtor sementes. I. Peske, Silmar Teichert, orient. II. Título.

CDD : 631.521

Pedro Tales Tomazelli

Análise do Negócio de Sementes de Soja numa
Empresa de Sementes em Mato Grosso

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em ciências e Tecnologia da Semente, Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: Outubro de 2017.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Silmar Teichert Peske
(FAEM/UFPel)

Eng. Agr. Dr. Geri Eduardo Meneghello
(FAEM/UFPel)

Prof. Dr. Luís Osmar Braga Schuch
(FAEM/UFPel)

Biol. Dr^a. Andréia da Silva Almeida
(Bolsista PNPd/UFPel)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades de estudar e desfrutar desse aprendizado muito importante para minha carreira profissional. Obrigado a Agro-Sol Sementes, empresa que se dedica em atender clientes e colaboradores da melhor maneira possível, com uma visão moderna de mercado, priorizando qualidade e satisfação. Agradeço meu Pai, Gladir Tomazelli por acreditar na minha força de trabalho. Ao meu amigo Jean Francisco Alves que em parceria me ajudou a montar todo esse trabalho. Ao meu orientador muito obrigado por todo direcionamento nas etapas dessa atividade. A minha esposa Thalita G. A. Tomazelli que sempre me apoiou em todos os momentos. Aos colegas e professores eu agradeço pelas grandes e produtivas discussões em sala de aula.

RESUMO

TOMAZELLI, Pedro Tales. **Análise do Negócio de Sementes de Soja em uma Empresa de Sementes em Mato Grosso** 24f. 2017 Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS.

Com o objetivo de analisar o histórico comercial de uma empresa produtora de sementes de soja em Mato Grosso, foram analisadas variáveis como: quantidade de sementes produzidas, quantidade de semente comercializadas, sobra de sementes que não foram comercializadas, formas de acesso ao mercado, parceria com obtentores, principais cultivares e participação dos dez maiores clientes. Com base nos dados observou-se que: 1- o acesso direto ao mercado cresceu de 22% para 52% do total das vendas da empresa, por outro lado, o uso de revendas permaneceu baixo variando de 10% a 13%; 2- A comercialização das sementes é distribuída para centenas de agricultores anualmente, entretanto os 10 maiores agricultores compram mais de 30% da produção da empresa de sementes, alcançando muitas vezes 50%; 3- o percentual de sementes comercializadas por obtentor e por ano, ofertadas aos agricultores foram provenientes de 16 programas de melhoramento, em que algumas estiveram presentes em apenas um ou dois anos, enquanto outras estiveram presentes em todos os anos, destacando a empresa Monsoy que sempre teve a maior participação, variando de 47,5 a 85,6%. Concluiu-se que a empresa está buscando melhorar a cada ano, utilizando ferramentas que traduzem a situação atual. Pensando no futuro, a companhia deve olhar para o cenário apontado e buscar a direção alinhada com o mercado, praticando um marketing estratégico que possibilite a sustentabilidade maior do negócio de sementes.

Palavras chave: mercado sementes, acesso mercado, produtor sementes

ABSTRACT

TOMAZELLI, Pedro Tales. **Analysis of a soybean seed business in a seed producing company in the state of Mato Grosso.** 24f. 2017. Dissertation (Professional Master's Degree) - Postgraduate Program in Seed Science and Technology. Federal University of Pelotas, Pelotas, RS.

Aiming to analyze the commercial history of a soybean seed producer company based in Mato Grosso- Brazil, some items were evaluated such as: amount of produced seeds, amount of marketed seeds, non-marketed seeds, market access forms, partnerships with breeders, main cultivars and participation of the ten biggest costumers. Based on the data the following observation were taken: 1- Direct market access increased from 22% to 52% of the company's total sales; on the other hand, the use of resales remained low, varying from 10% to 13%; 2 - Seeds are distributed to hundreds of farmers annually, however the 10 largest farmers buy more than 30% of the company's seed production, often reaching 50%; 3 - the percentage of seeds marketed per breeder and per year, offered to farmers reached 16 breeding programs, some of which were present in only one or two years, while others were present in all the years, highlighting the company Monsoy having the largest participation, ranging from 47.5 to 85.6%. It is concluded that the company is searching improvement every year, using tools to evaluate the current situation. Thinking about future, the company must look to the appointed scenario and search the direction aligned to the market, practicing a strategic marketing that allows sustainability of the soybean seed business.

Key words: seed market, market access, seed producer

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Histórico da comercialização de sementes de soja, em sacos de 40 kg, no	21
Figura 2. Modelo de acesso a comercialização de sementes, período 2017 a 2017.	22
Figura 3. Percentual de vendas para os 10 maiores clientes da empresa.	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Quantidade de semente produzida, comercializada e sobra nos anos agrícolas de 2011 a 2016.....	15
Tabela 2. Quantidade de semente (%) comercializada conforme o acesso ao mercado de 2009 a 2016.	16
Tabela 3. Volume de semente (%) produzida por obtentor de 2009 a 2016....	17
Tabela 4. Cultivar mais comercializada de 2009 a 2016.....	18
Tabela 5. Participação na comercializada dos 10 maiores cultivares. Período de 2009 a 2016	18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. MATERIAIS E MÉTODOS.....	14
3. RESULTADOS	15
4. DISCUSSÃO	19
5. EFEITOS DA TESE.....	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1. INTRODUÇÃO

Entre as safras de 1980/81 a 2014/15 a área cultivada com soja no Brasil cresceu 269%, passou de 8,7 milhões para 32 milhões de hectares. A produção nesse mesmo período passa de 15,5 milhões para 96,2 milhões de toneladas, aumento de 521%. Neste cenário, Mato Grosso representou para safra 2014/15, 29% da produção nacional, segundo dados da (CONAB, 2016).

O movimento migratório que se iniciou nos anos de 1960 principalmente por agricultores gaúchos, primeiramente a Santa Catarina, depois Paraná e posteriormente para as regiões mais ao norte, encontrou viabilidade para o cultivo da soja em áreas de baixa latitude graças aos programas de melhoramento, que desenvolveram cultivares adaptados as essas condições.

A chamada "Revolução Verde" que ocorreu de 1960 a 1970 preconizava produzir mais em menos terras introduziu novas técnicas de cultivo como a mecanização, uso de fertilizantes, defensivos e sementes de alto rendimento. Recentemente a "Revolução Biotecnológica" permitiu o desenvolvimento de cultivares transgênicos com engenharia genética, sequenciamento de genomas e bioinformática. Além dessas razões do grande avanço da soja no país está vinculado as empresas multinacionais e nacionais provedoras de novas técnicas e tecnologias que facilitam a vida do produtor e alimentam o mercado economicamente atrativo para todos da cadeia, afinal, isso é produção de alimento.

Nesse contexto, seguramente a semente é o insumo mais importante da agricultura, segundo Levien (2015), o principal vetor de transferência tecnológica é a semente, que leva consigo as características potenciais "ideais" para cada região, tipo de solo, clima, além de capacidade produtiva e resistências a diferentes pragas e doenças, o que pode permitir ao produtor o sucesso do seu empreendimento. Os produtores de sementes sabem da responsabilidade que é produzir essa base de toda genética e tecnologia. Há muito trabalho da semeadura até a embalagem final que leva a semente aos agricultores (PESKE; VILLELA; MENEGHELLO, 2012).

No Brasil, como na maioria dos outros países em que o agronegócio corresponde à parcela importante do PIB, a pesquisa na criação e desenvolvimento de novas cultivares é realizada principalmente pela iniciativa privada, utilizando-se das garantias de leis de proteção de cultivares (LPC), Vasconcelos (2016). Neste sentido, o país possui mais de 15 programas de melhoramento vegetal específicos para soja, oito dos quais concentram mais de 80% do market share (fração de mercado) (PESKE, 2016).

É essencial, para o comércio de sementes, que os vários atores sintam confiança para desenvolver suas atividades (POSSENTI, 2017). Neste sentido, o Brasil possui uma plataforma legal, contemplando os vários aspectos do negócio de sementes através de quatro leis: produção e comércio, proteção de cultivares, biossegurança e patente (industrial).

A Lei de Produção e Comércio de Sementes, cuja primeira versão foi elaborada na década de 1960, contempla os padrões de qualidade de semente, a identificação das sementes, o registro do produtor de sementes, a certificação, normas de produção, classes e categorias de sementes, entre outros aspectos. O agricultor que comprar sementes sente-se seguro de que houve um processo para produzir, manter e atestar a qualidade de sua semente.

Em relação à Lei de Proteção de Cultivares, cuja primeira versão é da década de 1960, esta legislação baseia-se na convenção da UPOV de 1978, que contempla a proteção das cultivares criadas pelos programas de melhoramento vegetal. Isto significa que, para o comércio das sementes de uma cultivar protegida, o produtor de sementes deve pagar um royalty para o obtentor. Esta lei tem abrangência de proteção até a semente, o que significa que se o agricultor utilizar seu grão como sementes estará praticamente isento de contribuir para a criação e desenvolvimento de novas e melhores cultivares. No momento, esta lei está sendo alvo de discussões no Congresso Nacional, visando seu aprimoramento (PESKE, BARROS e SCHUCH, 2012).

A Lei de Biossegurança, criada na década de 1990 e aprimorada em 2005, contempla a liberação para comércio de organismos geneticamente modificados (OGMs). Possui duas instâncias de análise: uma técnico-científica, atribuída à CTNBio (Comissão Técnica Nacional de Biossegurança), e outra composta por ministros de estado, para análise de conveniência e oportunidade. Até o

momento, todos os mais de 50 eventos aprovados pela CTNBio foram ratificados pelo conselho de ministros (SEED news, 2016).

A empresa de sementes em estudo nesse trabalho encontra-se num cenário de grande potencial em Mato Grosso. O grande cultivo de soja no estado e suas regiões sugerem grande aptidão a quantidade e qualidade de sementes. Áreas de aberturas necessitam materiais de soja adaptados, regiões mais velhas de cultivo querem produzir sempre mais e para isso precisam dos cultivares cada vez mais tecnológicas. Por essas e outras razões uma empresa de médio porte multiplicadora de sementes de soja deve estar atenta a produção, gestão administrativa e comercial de seu negócio.

Com relação a gestão administrativa e comercial é importante salientar a ferramenta de análise de SWOT, usada como base de gestão e planejamento estratégico. Trata-se de uma operação de planejamento em que os administradores identificam os pontos forte (S, strengths) e fracos (T, threats) internos da organização e as oportunidades (O, oppostunities) e ameaças (T, threats) externas (JORGE e JONES, 2012). Essa análise permite uma reflexão da empresa para procurar se posicionar da melhor forma no mercado, afim de atingir as metas institucionais.

Este trabalho tem o objetivo e analisar o histórico da comercialização por uma empresa de sementes de soja no estado de Mato Grosso.

A empresa de sementes localiza-se no Estado de Mato Grosso, região sudeste, altitude média de 750m, clima tropical com elevadas temperaturas durante o dia e amenas durante a noite. Dedicase a produção e comercialização de sementes, com genética e tecnologia de soja proveniente de licenciamento de empresas de melhoramento vegetal, conhecidas como obtentoras.

A área de média de produção de sementes anual é de 8 mil hectares, sendo 40% em áreas próprias e 60% em cooperados, esses, parceiros que conduzem seus campos contratados a produção de sementes conforme normas da empresa e ministério da agricultura – MAPA.

Os processos de produção são setorizados, com encarregados e líderes gerenciando as atividades de: campo de produção, colheita, recepção, controle de qualidade, secagem, beneficiamento, ensaque, armazenamento e por fim o tratamento de sementes industrial (TSI) e expedição.

Toda a produção vinda dos campos de semente passa pelo processo de secagem. Na safra 2016, por exemplo, a média de umidade de sementes recebida foi de 15%, sendo que a máxima de 21,8% e a mínima de 12% de umidade. Existem três tipos de secagem que são utilizados durante o ano: secagem estática, intermitente e contínua.

O beneficiamento e ensaque gera uma produção de sacas de 40kg processadas de 5.000 unidades diárias em média, durante os meses de janeiro a abril.

O armazenamento das sementes é feito em ambiente climatizado, desde a safra 2016, onde as sementes permanecem entre quatro a sete meses em temperatura de 16°C e aproximadamente 60% de umidade relativa do ar.

O Laboratório de Análise de Sementes (LAS) é o centro do controle de qualidade de uma empresa, onde através dos diferentes testes realizados, são obtidas informações sobre as sementes, quando essas estão em fase de multiplicação, produção ou, ainda, por ocasião da colheita, secagem, beneficiamento, tratamento e armazenamento (PESKE; VILLELA; MENEGHELLO, 2012).

Seguindo o conceito citado anteriormente, a empresa realiza alguns testes em seu laboratório de sementes como: análise de tetrazólio, teste padrão de germinação, umidade, peso de mil sementes, retenção de peneiras, teste de emergência a campo e envelhecimento acelerado. Todos os lotes avaliados internamente também são enviados para um laboratório externo certificado para a emissão dos laudos oficiais de germinação.

A expedição ocorre normalmente após o feriado de 7 de setembro, com o passar dos anos a empresa vem se preocupando com a questão da entrega e planeja num futuro próximo alcançar 60% de suas sementes comercializadas entregues na fazenda do cliente, com programação de logística personalizada, em 2016 foram 30% das sementes comercializadas na modalidade CIF (Custo, Seguro e Frete).

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo constou de uma análise histórica de algumas variáveis envolvidas no negócio de sementes de 2009 a 2016.

Assim, as variáveis analisadas foram:

- 1- Quantidade de semente produzida pronta para venda em sacos de 40kg;
- 2- Quantidade de semente comercializada;
- 3- Sobra de sementes, ou seja, semente pronta para venda com os padrões de qualidade assegurados, que não foi comercializada;
- 4- Forma de acesso ao mercado (direto, agenciamento e distribuição por revendas)
- 4- Parceria com obtentores (empresas de fitomelhoramento em soja);
- 5- O cultivar com maior volume de venda por ano;
- 6- Participação dos 10 maiores compradores de sementes:

A análise foi realizada com base nos arquivos da empresa e ajustada para percentual de participação.

3. RESULTADOS

O volume produzido e comercializado de sementes de soja de 2011 a 2016 encontra-se na tabela 1. A empresa produziu mais de 230.000 sacos por ano, com exceção do ano de 2013 que produziu menos de 159.977 devido as condições climáticas no momento da colheita. Entretanto, nem toda semente produzida foi comercializada cujo percentual de sobra esteve entre 3,24 a 24,3% da produção. Esta sobra de sementes é caracterizada por falta de clientes como também de declínio da qualidade das sementes no momento da comercialização que estava abaixo do mínimo aceito para venda.

Tabela 1. Quantidade de semente produzida, comercializada e sobra nos anos agrícolas de 2011 a 2016.

Ano	Produzido	Comercializado	Sobra (%)
2011	260.913	236.644	9,3
2012	275.424	233.906	15,1
2013	159.977	154.788	3,24
2014	269.071	203.628	24,3
2015	241.285	193.585	19,8
2016	234.720	208.524	11,2

Analisando os modos de acesso ao mercado de sementes, utilizados pela empresa, observa-se que de 2009 a 2016 o acesso direto variou de 7% a 52% das vendas, enquanto o acesso por agenciamento variou de 38% a 75%, sendo as duas formas mais utilizadas pela empresa, pois o percentual de acesso através de revendas sempre esteve abaixo de 20% (Tabela 2).

O acesso direto nos últimos três anos cresceu de 22% para 52% do total das vendas da empresa mostrando uma clara preferência de acesso ao agricultor pela empresa. Por outro lado, o uso de revendas permaneceu baixo variando de 10% a 13%.

A venda direta possibilita um maior retorno para a empresa, em contrapartida, necessita de um corpo de assistentes técnicos apara assessorar o agricultor, por outro lado o agenciamento praticamente não necessita de um corpo de assistentes técnicos, pois o agenciador normalmente já efetua este serviço. Em relação a participação das revendas, esta é pequena, entretanto

importante por atender agricultores que compram por pacote (sementes, agroquímicos, fertilizantes e crédito).

Tabela 2. Quantidade de semente (%) comercializada conforme o acesso ao mercado de 2009 a 2016.

Ano	Direto(%)	Agenciamento(%)	Revenda(%)
2009	22	72	6
2010	32	64	4
2011	47	38	15
2012	36	53	11
2013	7	75	18
2014	35	52	13
2015	45	42	13
2016	52	38	10

Analisando o percentual de sementes comercializadas por obtentor e por ano, observa-se que de 2009 a 2016 as variedades ofertadas aos agricultores foram provenientes de 16 programas de melhoramento, em que algumas estiveram presentes em apenas um ou dois anos, enquanto outras estiveram presentes em todos os anos, destacando a empresa Monsoy que sempre teve a maior participação, variando de 47,5 a 85,6% (Tabela 3).

As variedades do programa de melhoramento da Embrapa tiveram participação em apenas dois anos em 2009 e 2010, com menos de 10% das vendas, enquanto as variedades da FMT estiveram presentes até 2011 em que ainda participavam com 3,2%. Por outro lado as variedades da TMG estiveram presentes até 2012.

Além da empresa Monsoy, merece destaque pela participação, as empresas Nidera que participa desde 2010 e a empresa Brasmax que começou em 2016, já com 5,0% de participação.

O percentual de participação de cada programa de melhoramento no portfólio e conseqüentemente na venda de sementes de uma empresa produtora de sementes é em função da taxa de utilização de uma cultivar, na novidade de uma cultivar e na parceria entre o produtor de sementes e a empresa de melhoramento vegetal. Isto devido algumas empresas realizarem a comercialização das sementes de forma verticalizada, ou seja, não licenciam suas variedades para que os produtores possam também comercializar. Outras

empresas de melhoramento possuem estratégias de somente licenciarem determinado número de produtores de sementes (SAVINO, 2013).

Analisando a variedades com maior percentual de participação, observa-se na tabela 4, como era de se esperar, que somente em 2009 houve uma cultivar, a BRSMT Pintado com 16% do mercado, que não foi criada e desenvolvida pela empresa Monsoy. Nos anos de 2010 a 2012 a variedade M7639RR foi a teve a maior participação alcançando 47% no ano de 2012. Por outro lado, de 2014 a 2016, foi a variedade M8372 IPRO que alcançou a participação crescente de 39% no ano de 2016. Em geral, uma cultivar permanece poucos anos como preferência do agricultor, pois, todos os anos os programas de melhoramento colocam no mercado a disposição do agricultor novas e geralmente melhores cultivares (PESKE e PESKE 2017). Em termos de taxa de adoção de cultivar estima-se que apenas seis cultivares tenham juntas mais de 60% da fatia de mercado nacional de sementes de soja.

Tabela 3. Volume de semente (%) produzida por obtentor de 2009 a 2016.

Obtentor	Ano							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BRASMAX	-	-	-	-	-	-	-	5,0
COODETEC	-	-	-	-	-	-	-	0,3
EMBRAPA	9,5	0,2	-	-	-	-	-	-
FMT	25,7	16,5	3,2	-	-	-	-	-
MONSOY	47,5	71,8	80,1	80	71,6	56,2	68,6	85,6
NIDERA	-	0,6	3,1	7,0	6,5	13,9	20,0	8,1
SOYTECH	-	-	0,5	12,0	20,9	29,9	11,4	1,0
SYNGENTA	-	0,7	8,8	-	-	-	-	-
TMG	17,3	10,1	4,3	1,0	-	-	-	-

A comercialização das sementes é distribuída para centenas de agricultores anualmente, entretanto os 10 maiores agricultores compraram mais de 30% da produção da empresa de sementes, alcançando muitas vezes 50% (Tabela 5). Isto indica que esforços devem ser direcionados para fidelizar estes agricultores com estratégias especiais orientadas a eles, conforme sugere Possenti, (2016).

Tabela 4. Cultivar mais comercializada de 2009 a 2016

Ano	Cultivares	Participação (%)
2009	BRSMT Pintado	16
2010	M 7639 RR	24
2011	M 7639 RR	40
2012	M 7639 RR	47
2013	M 9144 RR	37
2014	M 8372 IPRO	17
2015	M 8372 IPRO	35
2016	M 8372 IPRO	39

Tabela 5. Participação na comercializada dos 10 maiores cultivares. Período de 2009 a 2016

ANO	PARTICIPAÇÃO (%)
2009	39
2010	35
2011	50
2012	52
2013	53
2014	43
2015	52
2016	50

4. DISCUSSÃO

Analisando o conjunto de dados da empresa, consideramos que sua fortaleza é constituída de credibilidade no mercado, os serviços prestados, a localização perto dos agricultores, bons obtentores parceiros, entrega das sementes no local e época certa, atendimento interno e externo de sementes, qualidade das sementes, equipe de produção, desenvolvimento de mercado, equipe de vendas, site eletrônico, portfólio de cultivares e organização dos dados.

Por outro lado, as fraquezas da empresa podem ser constituídas pela segmentação de clientes, agilidade na solução de problemas, promoções e brindes para clientes, exposição da marca, formação de custo em tempo real e departamento de pesquisa.

Em relação as oportunidades podem-se considerar como o tratamento de sementes industrial diversificado, aumento da demanda, crédito para o cliente e participação maior em eventos.

Num negócio sempre há as ameaças decorrentes da evolução, que para a empresa podem ser consideradas: os custos de produção, deixar de analisar as alternativas de mercado de forma dinâmica, uso de semente própria pelo agricultor, concorrência e a verticalização em que o obtentor não licencia para o produtor de sementes as suas cultivares.

As percepções entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) põem variar de ano para ano, assim uma análise anual é essencial para um avanço nas melhorias colocando em prática o exercício de saber o posicionamento perante a própria empresa e ao mercado, ou seja, a ferramenta de SWOT permite perceber todos os pontos de atenção da empresa de forma organizada (CANEVER; KOHLS; STASINSKI, 2012).

Em função da análise SWOT sugere-se um plano estratégico de marketing analisando o potencial de mercado por regiões, pois o estado é bastante grande e diversificado com mais de nove milhões de hectares cultivadas com soja. Outras importantes ações são uma análise das fortalezas da concorrência tanto dentro do estado como fora, e estudo do portfólio das cultivares considerando em cada uma a sua introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Considerando, que uma cultivar madura como foi o caso da M7639RR que alcançou mais de 40% do portfólio da empresa em seu terceiro ano de mercado, pode-se considerar que a cultivar M8372 IPRO também ultrapasse 40% do portfólio. Assim, mesmo com muitas cultivares produzidas atenção especial deve ser oferecida as que terão um forte impacto nas finanças da empresa.

Em relação a grandeza dos agricultores que compram sementes da empresa merece consideração que nos últimos três anos praticamente 50% das sementes foram comercializadas para apenas 10 agricultores, mostrando que há uma concentração que pode ser analisada como fidelização do cliente ou como uma ameaça, pois caso algum desista de comprar semente da empresa o efeito será grande. Diversificar e fidelizar são boas estratégias a serem adotadas.

O processo de produção de sementes envolve várias etapas com a produção em si e seus processos, as tecnologias de pós-colheita como secagem, limpeza, classificação, tratamento de sementes, embalagem e armazenamento e todos os processos de controle da qualidade. Assim, quando uma empresa não vende parte de sua produção eleva-se o custo da semente que afeta no lucro e sustentabilidade da empresa. Esta empresa com uma sobra de sementes superior a 10% nos últimos cinco anos, com certeza esta diminuindo o seu lucro operacional requerendo de alguns ajustes na área comercial.

5. EFEITOS DA TESE

Todo o trabalho dos números levantados, análise conceitual e comparativa nos de 2009 a 2016 dentro da empresa trouxeram bons resultados para 2017. Como mostra a figura 1 a empresa cresceu aproximadamente 33% o seu volume de vendas em relação a 2016 e comercializou volumes maiores que os últimos oito anos.

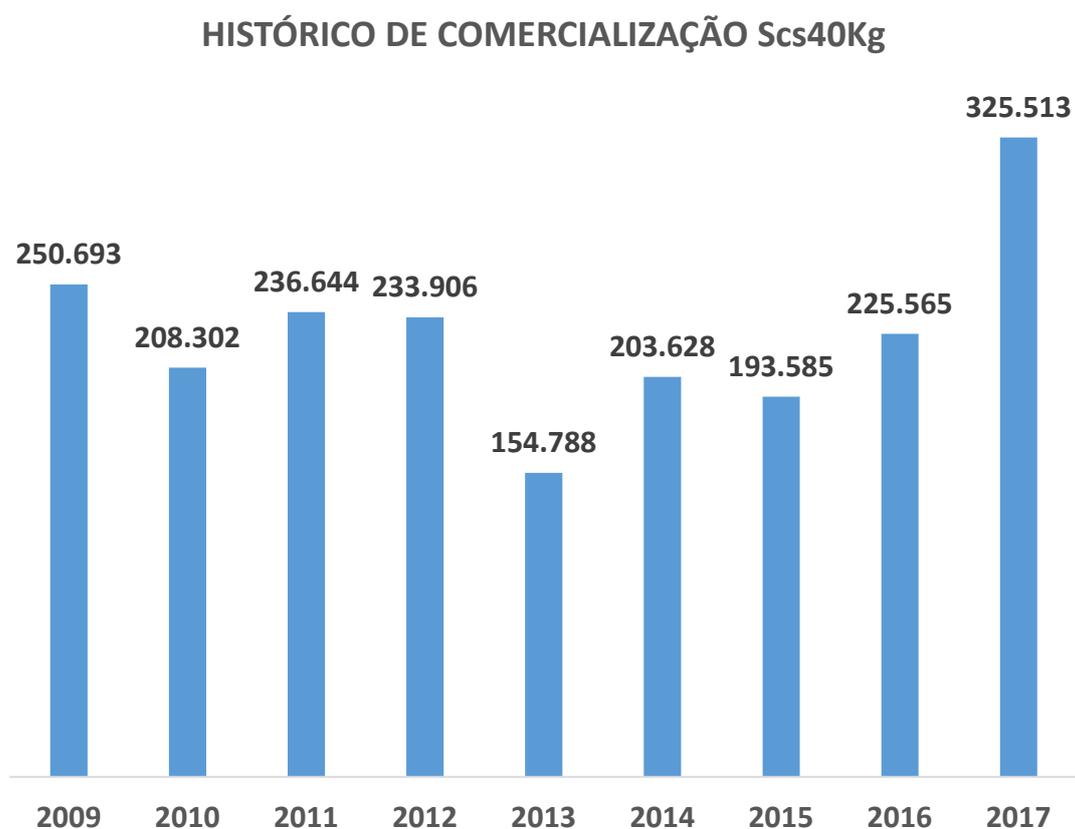


Figura 1. Histórico da comercialização de sementes de soja, em sacos de 40 kg, no período de 2009 a 2017.

O mercado de acesso não passou por muitas mudanças desde 2015, o grande aumento foi em número e clientes como é apresentado na figura 2.

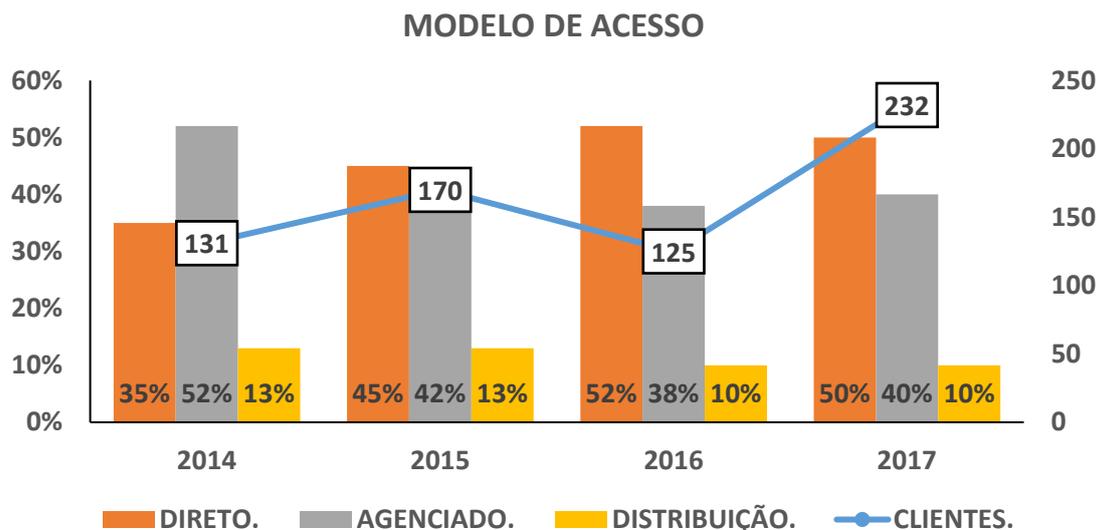


Figura 2. Modelo de acesso a comercialização de sementes, período 2014 a 2017.

Um índice a se considerar na melhoria da performance de vendas é a representatividade dos dez maiores clientes da empresa em termos de volume de compra. Em 2017 essa dependência diminuiu, mostrando que a sementeira está com maior pulverização no mercado (Figura 3).

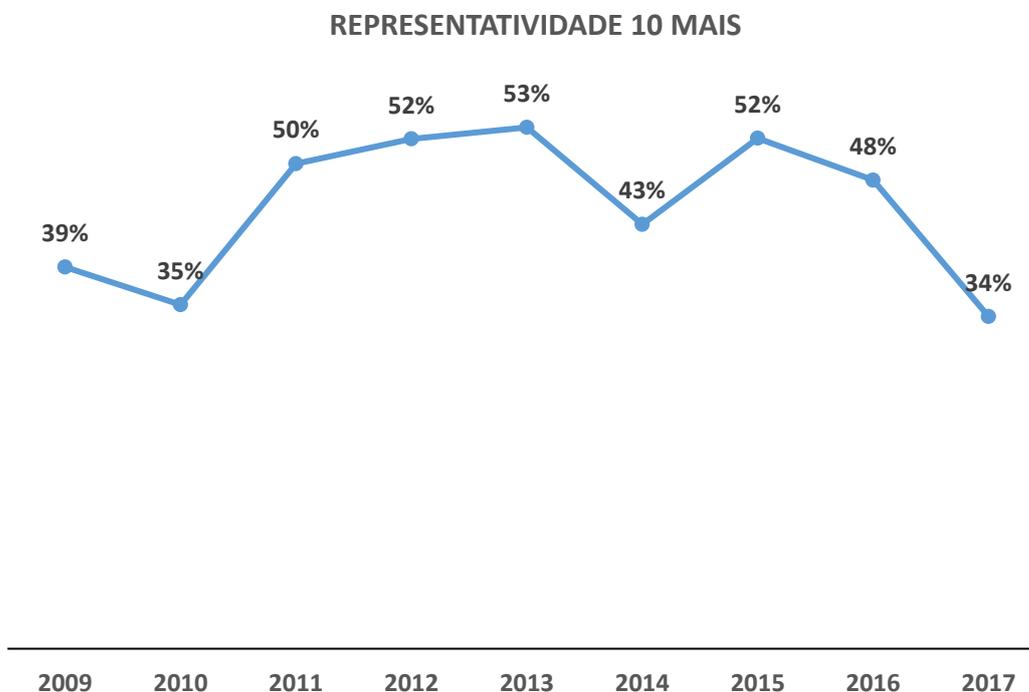


Figura 3. Percentual de vendas para os 10 maiores clientes da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CANEVER, M.D., KOHLS, V. K.; STASINSKI, R. Da gestão da produção ao marketing: uma agenda estratégica para o agronegócio sementes. In: **Sementes: Fundamentos Científicos e Tecnológicos**, p. 573, 2012.

CONAB. **Produção nacional**. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&t=&pagina_objcmsconteudos=3#a_objcmsconteudos>. Acesso em: janeiro de 2016.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. **Fundamentos da Administração Contemporânea** 4ed. Editora McGraw-Hill, p. 181, 2012.

LEVIEN, A. **A importância das sementes para o desenvolvimento da agricultura**. Disponível em: <<http://www.cultivares.com.br/noticias/index.php?c=224>>. Acesso em: janeiro de 2016.

PESKE, S.T. O mercado de sementes no Brasil. **Revista SEED News**, Pelotas, vol. 3, p. 30-37, 2016.

PESKE, S.T., VILLELA, F.A.; MENEGHELLO, G.E. **Sementes: Fundamentos Científicos e Tecnológicos**. Ed. Universitária UFPel, Pelotas, p. 573, 2012.

PESKE, S.T., VILLELA, F.A.; MENEGHELLO, G.E. **Sementes: Fundamentos Científicos e Tecnológicos**. Ed. Universitária UFPel, Pelotas, p. 166, 2012.

PESKE, S.T., BARROS, A.C.A., SCHCH, L.O. Produção de sementes. In: **Sementes: Fundamentos Científicos e Tecnológicos**. Ed. Universitária UFPel, Pelotas, p. 573, 2012.

PESKE, S.T.; PESKE, F.B. Semente genética em tempos de OGM. **Revista SEED News**, Pelotas, Vol XXI - 3, 30-36 pp. 2017.

POSSENTI, J.C. Promovendo a semente: O uso do marketing pelo multiplicador de sementes. **Revista SEED News**, Pelotas, Vol XX - 6, p. 8-12, 2016.

POSSENTI, J.C. O custo da produção de sementes. **Revista SEED News**, Pelotas, Vol XXI - 1, p.36-40, 2017.

SAVINO, A. A produção de grãos e a dinâmica do mercado do mercado de sementes. **Revista SEED News**, Pelotas, Vol XVII - 1, p. 22-27, 2013.

VASCONCELOS NETO, M.O. Lei de proteção de cultivares - Exceções aos direitos do obtentor. **Revista SEED News**, Pelotas, Vol. 20 - 5, p. 42-44, 2016.