

Plano de Negócios do Capim-Massai



República Federativa do Brasil

Fernando Henrique Cardoso

Presidente

***Ministério da Agricultura, Pecuária e
Abastecimento***

Marcus Vinicius Pratini de Moraes

Ministro

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Conselho de Administração

Márcio Fortes de Almeida

Presidente

Alberto Duque Portugal

Vice-Presidente

Dietrich Gerhard Quast

José Honório Accarini

Sérgio Fausto

Urbano Campos Ribeiral

Membros

Diretoria-Executiva da Embrapa

Alberto Duque Portugal

Diretor-Presidente

Dante Daniel Giacomelli Scolari

Bonifácio Hideyuki Nakasu

José Roberto Rodrigues Peres

Diretores

Embrapa Gado de Corte

Antonio Batista Sancevero

Chefe-Geral



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Centro Nacional de Pesquisa de Gado de Corte
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

ISSN 1517-3747

Dezembro, 2001

Documentos 116

Plano de Negócios do Capim-Massai

Lúcia Gatto
Araê Boock
Tênisson Waldow de Souza

Campo Grande, MS
2001

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Gado de Corte

Rodovia BR 262, km 4, CEP 79002-970

Caixa Postal 154

Fone: (67) 368 2064

Fax: (67) 368 2180

<http://www.cnpqc.embrapa.br>

E-mail: sac@cnpqc.embrapa.br

Comitê de Publicações da Unidade

Presidente: *Cacilda Borges do Valle*

Secretário-Executivo: *Osni Corrêa de Souza*

Membros: *Ecila Carolina Nunes Zampieri Lima, Ezequiel Rodrigues do Valle, José Raul Valério, Manuel Cláudio Motta Macedo, Maria Antonia Martins de Ulhôa Cintra, Tênisson Waldow de Souza, Valéria Pacheco Batista Euclides*

Supervisor editorial: *Ecila Carolina Nunes Zampieri Lima*

Revisor de texto: *Ecila Carolina Nunes Zampieri Lima*

Normalização bibliográfica: *Maria Antonia Martins de Ulhôa Cintra*

Editoração eletrônica: *Ecila Carolina Nunes Zampieri Lima*

Capa: *Luiz Antonio Dias Leal*

Foto da capa: *Marcelo Varela*

1ª edição

1ª impressão (2001): 10 exemplares

Todos os direitos reservados.

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

CIP-Brasil. Catalogação-na-publicação.

Embrapa Gado de Corte.

Gatto, Lúcia

Plano de negócios do capim-massai / Lúcia Gatto, Araê Boock, Tênisson Waldow de Souza. -- Campo Grande: Embrapa Gado de Corte, 2001.

35 p. ; 21 cm. -- (Documentos / Embrapa Gado de Corte, ISSN 1517-3747 ; 116)

ISBN 85-297-0116-X

1. Capim-massai - Mercado. 2. *Panicum maximum*. I. Boock, Araê. II. Souza, Tênisson Waldow de. III. Embrapa Gado de Corte (Campo Grande, MS). IV. Título. V. Série.

CDD 633.2 (21.ed.)

© Embrapa 2001

Autores

Lúcia Gatto

Técnico de Nível Superior, Embrapa Gado de Corte, Rodovia BR 262 Km 4, Caixa Postal 154, CEP 79002-970 Campo Grande, MS. Correio eletrônico: lucia@cnpGC.embrapa.br

Araê Boock

Engenheiro-Agrônomo, M.Sc., CREA Nº 838/D-Visto 1.121/MS, Embrapa Gado de Corte. Correio eletrônico: arae@cnpGC.embrapa.br

Tênisson Waldow de Souza

Técnico de Nível Superior, Embrapa Gado de Corte. Correio eletrônico: tenisson@cnpGC.embrapa.br

Sumário

Introdução	7
Análise do macroambiente	7
Análise da concorrência	8
Análise da indústria, da oferta e do mercado	8
Tamanho do mercado	8
Participação das cultivares concorrentes no mercado	8
Participação por segmento	9
Segmentos de mercado	9
Participação por segmento	9
Fatores-chave de sucesso	9
Análise das potencialidades e vulnerabilidades do capim-massai em comparação com seus principais concorrentes	9
Potencialidades	9
Vulnerabilidades	9
Principais vantagens competitivas	9
Principais desvantagens competitivas	10
Classificação comparativa do capim-massai frente aos concorrentes 10	
Definição de objetivos, metas e estratégias	10
Objetivos	10
Metas	10
Estratégias	10
Plano de produto (síntese)	10
Plano de preço (síntese)	11
Plano de distribuição (síntese)	11
Plano de comunicação (síntese)	11
Controle das ações de marketing (resultados completos na Atividade 18, em anexo)	12
Referências bibliográficas	13

Plano de Marketing	15
Atividade 1 - Principais resultados da análise do macroambiente	16
Atividade 2 - Estudo do perfil das empresas concorrentes	16
Atividade 3A - Considerações sobre a oferta e o mercado	17
Atividade 3B - Considerações sobre a oferta e o mercado	17
Atividade 4 - Análise dos resultados de mercado do nosso produto e os concorrentes no último período	18
Atividade 5 - Para produtos que estão no mercado - Resultados da análise interna - Histórico do produto nos últimos três anos	19
Atividade 6 - Principais fatores-chave de sucesso	20
Atividade 7 - Resultados da análise comparativa das principais potencialidades e vulnerabilidades em fatores-chave de sucesso dos principais produtos concorrentes no mercado/segmento	21
Atividade 8 - Posição competitiva do produto - Principais vantagens competitivas	22
Atividade 9 - Posição competitiva do produto - Principais desvantagens competitivas	23
Atividade 10 - Ranqueamento do produto	24
Atividade 11 - Resumo	25
Atividade 12 - Definição de objetivos, metas e estratégias	27
Atividade 13 - Plano de produto	28
Atividade 14 - Plano de preço	28
Atividade 15 - Plano de distribuição	28
Atividade 16 - Plano de comunicação	29
Atividade 17 - Planejamento das ações de marketing	29
Atividade 18 - Controle das ações de marketing	36
Atividade 19 - Controle de recursos das ações de marketing	41
Atividade 20 - Pós-venda - Controle e avaliação do composto mercadológico ..	41

Plano de Negócios do Capim-Massai

Lúcia Gatto

Araê Boock

Tênisson Waldow de Souza

Introdução

O presente Plano de Negócios e Marketing foi elaborado objetivando-se ao lançamento, em 2001, da cultivar Massai da gramínea *Panicum maximum* x *P. infestum*.

O capim-massai é um híbrido espontâneo entre *Panicum maximum* e *Panicum infestum* registrado pela Embrapa no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento com o código BRA-7102. Originário da África, foi coletado na Tanzânia pelo Instituto de Pesquisa para o Desenvolvimento – IRD (França) e avaliado no Brasil sob a coordenação da Embrapa Gado de Corte.

A oportunidade do lançamento se justifica pelas qualidades forrageiras do produto bem como pela urgente necessidade de alternativas às atuais forrageiras tropicais disponíveis no Brasil.

No Brasil existem aproximadamente 50 milhões de hectares de lavouras, 80 milhões de hectares de pastagens nativas e 100 milhões de hectares de pastagens cultivadas (IBGE, 2001). Tendo em vista que cerca de 20% das propriedades rurais, ou cerca de 320 mil delas, plantam alguma cultivar de *Panicum maximum* nos solos de melhor fertilidade e que o capim-massai se desenvolve satisfatoriamente também em solos de média fertilidade, hoje ocupados pelas braquiárias (*Brachiaria* spp.), espera-se uma grande aceitação desta nova cultivar.

Segundo Macedo (2000), estima-se que 80% das pastagens cultivadas no Brasil Central encontram-se em algum estágio de degradação, afetando diretamente a produtividade da propriedade. Além disso, em 1998, um problema denominado de “morte súbita de pastagens” alarmou os produtores rurais de vários Estados brasileiros. Pastos cultivados com *Brachiaria brizantha* cv. Marandu estavam morrendo em grandes extensões e o diagnóstico feito por uma equipe com-

posta por pesquisadores da Embrapa constatou que o fato se deve a uma conjugação de fatores, dentre os quais, o mais importante, é devido à monocultura do capim-marandu.

Desde 1980 a Embrapa vem conduzindo trabalhos de pesquisa com esse material, sendo que o mesmo mostrou bons resultados em todos os Estados em que foi avaliado (Acre, Piauí, Pará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Tocantins e Rondônia), muitos deles em condições em que ocorre a morte súbita do capim-marandu.

Análise do macroambiente

Alguns eventos podem ser relacionados como relevantes e com possíveis conseqüências para o sucesso do produto:

- O Governo Federal, por intermédio do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, priorizou, a partir de 2000, o “Programa Nacional de Recuperação de Solos e Pastagens” voltado à prática da reforma e recuperação de pastagens, com financiamentos específicos para estas iniciativas, o que favorecerá a inserção do produto no mercado.
- O advento da Lei de Proteção de Cultivares tende a aumentar a demanda por materiais com origem genética conhecida e de maior qualidade.
- O processo de globalização da economia tem influenciado significativamente o cenário, ampliando horizontes comerciais tanto com a possibilidade de ampliação das exportações de carne quanto com a comercialização direta de sementes desta cultivar para outros países, principalmente da América Latina e América Central.
- Expansão vertical da produção e, conseqüentemente, demanda por tecnologias e produtos que agregam competitividade à cadeia produtiva, gerando interesse por novos produtos. Tais

produtos, quando de qualidade, tendem a deslocar para segundo plano concorrentes que, muitas vezes, não foram devidamente testados. Neste aspecto, a marca Embrapa apresenta vantagem por estar associada à qualidade e ao zelo e seriedade no processo de avaliação.

- A demanda do consumidor final por produtos de qualidade e oriundos de ambientes ecologicamente equilibrados tem aumentado significativamente, levando a uma nova postura na prática da pecuária de corte, com a utilização de produtos adequados a essa nova realidade. Dentro dessa ótica, o capim-massai amplia a diversificação de pastagens em áreas hoje dominadas pelo capim-marandu e dá mais sustentação à produção da carne em pasto.

Neste cenário considera-se muito oportuno o lançamento do capim-massai.

Análise da concorrência

O mercado forrageiro pode ser caracterizado como sendo desorganizado, individualista e deficiente em informações, fatos que levam a uma grande dificuldade na obtenção de dados para análise consistente das empresas que concorrem diretamente com a Embrapa. Para fins de elaboração deste plano, não foram consideradas empresas concorrentes e sim produtos concorrentes.

Consideraram-se como os principais produtos concorrentes do capim-massai: *Brachiaria brizantha* cv. MG5, *Brachiaria brizantha* cv. Marandu, *Panicum maximum* cv. Tanzânia, *Panicum maximum* cv. Mombaça, *Panicum maximum* cv. Tobiata, *Panicum maximum* cv. Colômbio, *Panicum maximum* cv. Vencedor.

É importante salientar que, com exceção do capim-colômbio e capim-tobiata, todos os demais são produtos lançados pela Embrapa.

Análise da indústria, da oferta e do mercado

Tamanho do mercado

O Brasil possui aproximadamente 100 milhões de hectares de pastagens cultivadas. Estima-se que anualmente são formados 4 milhões de hectares e são renovados 10 milhões de hectares. Baseando-se nesses dados, calcula-se que são necessárias 98.000 t de sementes, com base num consumo médio de 7 kg/ha.

Este volume equivale a um valor total de aproximadamente R\$ 245 milhões, se considerado um preço médio de R\$ 2,50 por kg.

Considera-se que o capim-massai será utilizado em áreas onde predominam as cultivares Tanzânia e Mombaça de *P. maximum*, e também em áreas de *B. brizantha* e *B. decumbens*, alcançando, nos próximos três anos, 3% do mercado de sementes de forrageiras.

Com base nestes números e na força de plantio e replantio de pastagens no Brasil Tropical, estima-se que 40% das sementes produzidas serão destinadas à região Norte do Brasil (incluindo a parte Norte de Mato Grosso), 30% serão destinadas à região Centro-Oeste, 20% à região Sudeste e 10% à região Sul.

Participação das cultivares concorrentes no mercado

Segundo Souza (2001)*, estima-se que nos últimos três anos, do total de sementes forrageiras produzidas no Brasil, 78% corresponderam a cultivares do gênero *Brachiaria* (48% *B. brizantha* cv. Marandu, 20% *B. decumbens*, 7% *B. humidicola* e 3% *B. brizantha* cv. La Libertad); 10% correspondam a cultivares da espécie *P. maximum* (6% cv. Tanzânia, 3% cv. Mombaça, e 1% para outras cultivares); e 12% correspondam a outras espécies forrageiras.

O mercado forrageiro pode ser caracterizado como sendo desorganizado, individualista e deficiente em informações, fatos que levam a uma grande dificuldade na obtenção de dados para análise consistente das empresas que concorrem diretamente com a Embrapa. Para fins de elaboração deste plano, não foram consideradas empresas concorrentes e sim produtos concorrentes.

Consideraram-se como os principais produtos concorrentes do capim-massai: *Brachiaria brizantha* cv. MG5, *Brachiaria brizantha* cv. Marandu, *Panicum maximum* cv. Tanzânia, *Panicum maximum* cv. Mombaça, *Panicum maximum* cv. Tobiata, *Panicum maximum* cv. Colômbio, *Panicum maximum* cv. Vencedor.

É importante salientar que, com exceção do capim-colômbio e capim-tobiata, todos os demais são produtos lançados pela Embrapa.

* Mensagem eletrônica do Engenheiro Agrônomo Francisco Humberto Dübber de Souza, da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos (SP), à Zootecnista Lúcia Gatto, da Embrapa Gado de Corte, Campo Grande (MS), em novembro de 2001.

Participação por segmento

O produto concorrente mais forte, que é o capim-marandu, tem participação equilibrada em todos os três segmentos mencionados acima, com 48% do mercado. Entretanto, é nos segmentos A e B que se concentra o maior potencial de adoção tecnológica, por incluir o maior número de inovadores e adotantes iniciais de tecnologias.

Considerando-se que se pretende alcançar, ao final de três anos, 3% da área plantada ou replantada anualmente com pastagens cultivadas, projeta-se, neste estudo, que metade das adoções estará no segmento A e, a outra metade, no segmento B, com demanda de aproximadamente 1,5 mil toneladas de sementes do capim-massai em cada um dos segmentos. Foi considerado desprezível, neste período, o número de propriedades do segmento C adotantes da nova cultivar. É importante salientar que os inovadores, isto é, os produtores que mais rapidamente adotam tecnologias, estarão concentrados, primordialmente, no segmento A.

Segmentos de mercado

- Segmento A = produtores de alta tecnologia, correspondentes a aproximadamente 64 mil (4% do número total de produtores), com tendência mais acentuada de adoção tecnológica.
- Segmento B = produtores de média tecnologia, correspondentes a aproximadamente 480 mil (30% do número total de produtores), com tendência moderada de adoção tecnológica.
- Segmento C = produtores de baixa tecnologia, correspondentes a aproximadamente 1.060 mil (66% do número total de produtores), com baixa tendência de adoção tecnológica.

Participação por segmento

O produto concorrente mais forte, que é o capim-marandu, tem participação equilibrada em todos os três segmentos mencionados acima, com 48% do mercado. Entretanto, é nos segmentos A e B que se concentra o maior potencial de adoção tecnológica, por incluir o maior número de inovadores e adotantes iniciais de tecnologias.

Considerando-se que se pretende alcançar, ao final de três anos, 3% da área plantada ou replantada anualmente com pastagens cultivadas, projeta-se, neste estudo, que metade das adoções estará no segmento

A e, a outra metade, no segmento B, com demanda de aproximadamente 1,5 mil toneladas de sementes do capim-massai em cada um dos segmentos. Foi considerado desprezível, neste período, o número de propriedades do segmento C adotantes da nova cultivar. É importante salientar que os inovadores, isto é, os produtores que mais rapidamente adotam tecnologias, estarão concentrados, primordialmente, no segmento A.

Fatores-chave de sucesso

Consideraram-se quinze fatores-chave de sucesso para aceitação de uma nova gramínea forrageira pelo mercado (vide Atividade 6, em anexo). Esses fatores foram utilizados, nos itens seguintes, para comparação da nova cultivar frente a seus concorrentes.

Análise das potencialidades e vulnerabilidades do capim-massai em comparação com seus principais concorrentes

Potencialidades

- Alta qualidade das sementes
- Boa aceitação pelos animais
- Alta resistência às cigarrinhas-das-pastagens
- Boa persistência
- Boa produção de forragem (inclusive durante a seca)
- Porte baixo, facilitando o manejo e utilização por ovinos e caprinos
- Rebrote rápido após as chuvas
- Elevada capacidade de competição com invasoras
- Adaptação a solos de média fertilidade

Vulnerabilidades

- Moderada produção de sementes
- Moderada qualidade da forragem

Principais vantagens competitivas

Competências exclusivas:

- Produção de forragem
- Resistência às cigarrinhas-das-pastagens
- Rebrote após chuvas

Principais vantagens competitivas em relação ao capim-marandu, seu principal concorrente:

- Produção de forragem
- Rebrote após as chuvas e produção de feno
- Aceitação por eqüinos

- Melhor cobertura de solo quando comparada às cultivares de *P. maximum*.
- Porte baixo, facilitando o manejo e utilização por ovinos e caprinos.
- Melhor persistência em níveis mais baixos de fósforo que as cultivares Tanzânia e Mombaça.
- Tolerância a solos com alta concentração de alumínio.
- Resistência ao ataque das cigarrinhas-das-pastagens.
- Boa produção e alta qualidade das sementes.
- Bem aceita por bovinos, eqüinos, ovinos e caprinos.
- Indicada para diversificação de pastagens, especialmente em áreas típicas de cultivo do capim-marandu (braquiário).

Taxa de semeadura recomendada de 1,3 kg/ha de sementes puras viáveis e área mínima dos campos de 5 hectares.

A semente básica será comercializada, primeiramente, para produtores de sementes credenciados, em embalagens de papel kraft multifoliado com, no mínimo, 5 kg e, no máximo, 20 kg, com um mínimo de 40% de germinação, 40% de pureza física e 18% de valor cultural.

A seleção de produtores de sementes certificadas/fiscalizadas será definida no decorrer do ano 2001, seja mediante edital de convocação pública ou por meio de cooperação técnica e financeira com Abrasem/Unipasto.

Plano de preço (síntese)

O preço de lançamento do capim-massai é sugerido como sendo:

- Primeiro ano: sementes básicas a R\$ 100,00/kg de SPV, para produtores de sementes certificadas/fiscalizadas.
- Segundo ano: sementes certificadas/fiscalizadas a R\$ 15,00/kg de SPV, equivalente a R\$ 4,00/kg semente comercial (25% VC), para pecuarista, pelos produtores de sementes certificadas/fiscalizadas.

Incidirá royalty de 6% sobre o preço da semente efetivamente comercializada pelos produtores de sementes certificadas/fiscalizadas.

Plano de distribuição (síntese)

Comercializar, em fins de 2001, para produtores de sementes certificadas/fiscalizadas, 2.500 kg de

sementes puras viáveis, como sementes básicas, produzidas pela Embrapa Gado de Corte e Embrapa Transferência Tecnológica, a saber:

A comercialização acima referida dar-se-á mediante edital de convocação pública ou por meio de cooperação técnica e financeira com o consórcio Abrasem/Unipasto.

Para as safras subseqüentes (2002 e 2003), pretende-se manter os campos de produção de sementes para garantir o fornecimento de sementes básicas para ampliação de campos comerciais e fornecimento a outros produtores credenciados em processo a ser estabelecido e que dependerá dos resultados alcançados no primeiro ano de distribuição.

A Embrapa Gado de Corte manterá um campo de 4 hectares, para produção de sementes genéticas, com garantia de origem, para atender eventual necessidade futura.

Plano de comunicação (síntese)

- Elaboração de folder sobre as características do produto e sua utilização.
- Elaboração de Comunicado Técnico sobre produção de sementes do capim-massai.
- Dias de campo na fazenda Ribeirão (Chapadão do Sul, MS), na Embrapa Gado de Corte (Campo Grande, MS), na Sementes Boa-Forma (Rondonópolis, MT) e fazenda Vale-do-Boi (Araguaína, TO).
- Implantação de Unidades de Demonstração em Rio Branco, AC, Cascavel, PR, Araguaína, TO e, em MT, nos Municípios de Nova Mutum, Sinop, Primavera do Leste e Rondonópolis.
- Inserção de matérias nas mídias impressa, falada e televisiva bem como na Internet.
- Montagem de material de divulgação em estandes da Embrapa em exposições e feiras agropecuárias.
- Realização de palestras técnicas em locais estratégicos a serem definidos com os parceiros multiplicadores.
- Distribuição de amostras grátis.

Controle das ações de marketing (resultados completos na Atividade 18, em anexo)

Ação 1: Implantar e acompanhar, em 2000/2001, um campo de 30 hectares de produção de sementes básicas em Mato Grosso.

Objetivo: Produzir sementes básicas e fiscalizadas para disponibilização aos produtores de sementes comerciais (sementes fiscalizadas e certificadas).

Principal meta: Produzir 2.000 kg de SPV.

Resultados: Campo de produção de 30 hectares foi implantado em Rondonópolis, MT, na fazenda da Sementes Boa-Forma. A meta de produção não foi atingida.

Ação 2: Implantar e acompanhar, em 2000/2001, um campo de 25 hectares de produção de sementes básicas em Mato Grosso do Sul.

Objetivo: Produzir sementes básicas e fiscalizadas para disponibilização aos produtores de sementes comerciais (sementes fiscalizadas e certificadas).

Principal meta: Produzir 900 kg de SPV.

Resultados: Campo de produção de 25 hectares foi implantado em Chapadão do Sul, MS, na fazenda Ribeirão. A meta de produção não foi atingida.

Ação 3: Acompanhar, em 2001, um campo de 4 hectares de produção de sementes genéticas no Campo Experimental Sede da Embrapa Gado de Corte.

Objetivo: Produzir sementes genéticas para atender eventual necessidade.

Principal meta: Produzir 120 kg de SPV.

Resultados: A meta de produção foi atingida.

Ação 4: Definir, em 2001, a forma de seleção de produtores de sementes certificadas/fiscalizadas, se mediante edital de convocação pública ou através do consórcio Abrasem/Unipasto.

Objetivo: Buscar definição da Embrapa Transferência de Tecnologia sobre a forma de contratação de produtores.

Principal meta: Modelo de contrato estabelecido.

Resultados: A meta foi atingida após assinatura de contrato de cooperação técnico-financeira com o consórcio Abrasem/Unipasto.

Ação 5: Selecionar, em 2001, produtores de sementes certificadas/fiscalizadas para fazer a multiplicação comercial das sementes básicas produzidas pela Embrapa.

Objetivo: Habilitar produtores multiplicadores.

Principal meta: Habilitar 33 produtores.

Resultados: A meta não foi atingida por frustração das ações 1 e 2.

Ação 6: Disponibilizar, em 2001, mediante venda, lotes de 75 kg de SPV como sementes básicas, para formação de 50 ha por produtor de sementes certificadas/fiscalizadas.

Objetivo: Preparação de lotes de sementes para venda.

Principal meta: Venda de 33 lotes.

Resultados: A meta de venda não foi atingida por frustração das ações 1 e 2.

Ação 7: Acompanhar, em 2001/2002, os campos de produção de sementes e assistir tecnicamente os produtores credenciados.

Objetivo: Promover o sucesso da produção de sementes para venda aos usuários finais.

Principal meta: Assistir 33 produtores.

Resultados: A meta não foi atingida por frustração das ações 1 e 2.

Ação 8: Elaborar, em 2001, material técnico sobre cultivo e produção de sementes de capim-massai (publicações) para produtores de sementes.

Objetivo: Disponibilizar material de referência para produtores de sementes.

Principais metas: Um comunicado técnico e um folder técnico.

Resultados: A meta foi atingida.

Ação 9: Elaborar, em 2001/2002, material técnico sobre o capim-massai (publicações) para pecuaristas.

Objetivo: Disponibilizar material de referência para agricultores pecuaristas.

Principais metas: Um comunicado técnico, um folder técnico.

Resultados: A meta de 2001 foi alcançada com a publicação dos dois primeiros documentos referenciados na meta.

Ação 10: Elaborar, em 2001/2002, matérias jornalísticas e peças publicitárias para divulgação da nova cultivar.

Objetivo: Promover o interesse e o conhecimento público pela nova cultivar.

Principais metas: Cinquenta inserções na mídia impressa, falada, televisiva e internet; 15 demonstrações sobre a cultivar em feiras e exposições; distribuição de 3.000 amostras de sementes.

Resultados: As metas de 2001 foram alcançadas.

Ação 11: Organizar, em 2001/2002, em conjunto com os parceiros multiplicadores da cultivar, palestras, dias de campo e unidades de demonstração e observação do capim-massai.

Objetivo: Promover o interesse e o conhecimento teórico e prático dos usuários finais pela nova cultivar.

Principais metas: Realizar cinco dias de campo, implantar sete unidades de demonstração e realizar dez palestras técnicas.

Resultados: Foram implantadas as sete unidades de demonstração em 2001. As metas de 2002 serão prejudicadas devido à frustração das ações 1 e 2.

Referências bibliográficas

IBGE. Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA. **Estabelecimentos na agropecuária - unidade, Brasil - 1996: utilização.** Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pecua/default.asp?z=t&o=12>>. Acesso em: 17 jul. 2001.

MACEDO, M. C. M.; KICHEL, A. N.; ZIMMER, A. H. **Degradação e alternativas de recuperação e renovação de pastagens.** Campo Grande: Embrapa Gado de Corte, 2000. 4 p. (Embrapa Gado de Corte. Comunicado Técnico, 62).

Plano de Marketing

Unidades: Embrapa Gado de Corte, Embrapa Transferência de Tecnologia, Escritório de Negócios de Dourados e Escritório de Negócios de Rondonópolis

Produto: *Panicum maximum* cv. Massai

Período: Julho 2001 – Julho 2004

Responsáveis: Lúcia Gatto, Araê Boock, Salvador Augusto Maciel Ribeiro e Valter Peters

Colaboradores: Ademir Hugo Zimmer, Cacilda Borges do Valle, Erno Suhre, José Raul Valério, Liana Jank, Manuel Claudio Motta Macedo, Tênisson Waldow de Souza, Valéria Pacheco Batista Euclides, Ana Lúcia Atrazas e Hugo Dias C. Villas **Boas.**

Atividade 1 - Principais resultados da análise do macroambiente

Ambiente	Características e eventos relevantes	Tendências e projeções	Possíveis conseqüências para o negócio
Economia	Expansão vertical da produção	Crescer	Oportunidade
Legal	Lei de sementes, organizar o setor com normas e padrões	Crescer	Oportunidade
Tecnológico	Demanda por tecnologias para o setor	Crescer	Oportunidade
Sócio-cultural	Consumidor mais exigente	Crescer	Ameaça
Político-ideológico			
Governamental	Recuperação de pastagens	Crescer	Oportunidade
Globalização	Potencial forte para exportação	Crescer	Oportunidade
Psicológico	Consumo do "boi verde"	Crescer/manter	Oportunidade
Ecológico/Físico natural	Degradação de pastagens Desmatamento	Crescer Reduzir	Oportunidade para o produto Ameaça
Concorrência interna	Substituição de cultivares anteriormente disponibilizadas	Crescer	Ameaça
Concorrência externa	Espaço para novas cultivares, algumas vezes clandestinamente	Manter/Diminuir	Ameaça

Atividade 2 - Estudo do perfil das empresas concorrentes

Empresa A

Unidade da Federação:

Nacional ()

Estrangeira ()

Linha de produtos

Brachiaria brizantha cv. MG5, *Brachiaria brizantha* cv. Marandu, *Panicum maximum* cv. Tanzânia, *Panicum maximum* cv. Mombaça, *Panicum maximum* cv. Tobiatã, *Panicum maximum* cv. Colonião, *Panicum maximum* cv. Vencedor.

Empresa B

Unidade da Federação:

Nacional ()

Estrangeira ()

Linha de produtos

Empresa C

Unidade da Federação:

Nacional ()

Estrangeira ()

Linha de produtos

Atividade 3A - Considerações sobre a oferta e o mercado

Tamanho do mercado

Área total / Quantidade do produto 85 mil t sementes

Potencial do tamanho do mercado 3% em três anos

<i>Região/Estado</i>	<i>Distribuição regional do mercado</i>	<i>Evolução no último ano</i>
Sudeste	20%	20%
Norte (inclui parte de MT)	40%	40%
Centro-Oeste	30%	30%
Nordeste/Sul	10%	10%
	%	%

Participação do produto no mercado

<i>Produto</i>	<i>Geral</i>					
	%	%	%	%	%	%
	%	%	%	%	%	%
	%	%	%	%	%	%
	%	%	%	%	%	%
	%	%	%	%	%	%

Atividade 3B - Considerações sobre a oferta e o mercado

Segmentos de mercado

<i>Segmento</i>	<i>Participação</i>	<i>Evolução último ano</i>
a		
b		
c		
d		
e		

Participação por segmento

<i>Participação por segmento</i>	<i>Seg A</i>	<i>Seg B</i>	<i>Seg C</i>	<i>Seg D</i>	<i>Seg E</i>
Produto 1	%	%	%	%	%
Produto 2	%	%	%	%	%
Produto 3	%	%	%	%	%
Produto 4	%	%	%	%	%
Nosso Produto	%	%	%	%	%

Detalhar segmentos a, b, c... abaixo

Atividade 4 - Análise dos resultados de mercado do nosso produto e os concorrentes no último período

Discriminação	Unidade	Produto 1	Produto 2	Produto 3	Produto 4	Nosso Produto	Indústria/Segmento
Volume de vendas	Unidade						
Participação no mercado/segmento em unidades	%						100%
Vendas	R\$						
Participação relativa no mercado/segmento em reais	%						100%
Participação relativa no mercado em unidades	%						
Participação no canal de distribuição A em unidades	%						
Participação no canal de distribuição B em unidades	%						
Participação no canal de distribuição C em unidades	%						
Participação no canal de distribuição D em unidades	%						

Atividade 5 - Para produtos que estão no mercado - Resultados da análise interna - Histórico do produto nos últimos três anos

Item	Histórico (três anos anteriores)		
	Ano x-3	Ano x-2	Ano x-1
Participação no mercado (R\$ ou %)			
Participação no segmento de mercado (R\$ ou %)			
Participação do produto nas vendas da empresa (R\$ ou %)			
Lucro bruto operacional			
Investimentos na melhoria do produto			
Investimentos em propaganda			
Investimentos em promoção de vendas			
Outros investimentos de marketing			
Investimento total de marketing			
Margem bruta unitária			
Resultado de marketing			

Atividade 6 - Principais fatores-chave de sucesso

<i>Fatores-chave de sucesso</i>	<i>Peso (% do total)</i>	<i>Razões e comentários</i>
Produção de forragem (3)	11	Limita oferta, capacidade de suporte e desempenho animal.
Persistência (3)	11	Quanto maior, mais durabilidade da pastagem.
Alta qualidade de forragem (3)	11	Limita desempenho animal diretamente.
Resistência a cigarrinhas (3)	9	Afeta sobrevivência, produção e produtividade da pastagem.
Aceitação pelo animal (3)	8	Determinante do consumo animal.
Multiplicação por sementes (2)	7	Processo mais rápido e barato de disseminação.
Facilidade de manejo (2)	7	Aumenta as chances de manutenção da produtividade e persistência da pastagem.
Rebrote após chuvas (2)	7	Rebrote mais rápido permite melhor competição com plantas invasoras e maior período de utilização.
Adaptação a solos de baixa fertilidade e resposta a adubação (2)	6	Pastagens, são, em geral, implantadas em solos de baixa a média fertilidade, que predominam no Brasil.
Facilidade de produção de sementes (2)	6	Permite maior produção - consequentemente, menor preço - e melhor persistência da pastagem.
Apropriada para eqüinos, ovinos e caprinos (1)	4	Atende às necessidades de maior contingente de animais.
Facilidade de consorciação (1)	4	Maior facilidade implica em menores custos de adubação nitrogenada, maior persistência da pastagem e maior valor nutritivo.
Concorrência com invasoras (1)	4	Maior persistência e produção.
Qualidade de semente (1)	3	Melhor qualidade das sementes torna mais fácil a implantação das pastagens.
Tolerância à seca (1)	2	Maior taxa de sobrevivência e melhor distribuição da forragem ao longo do ano.
	100%	

Atividade 7 - Resultados da análise comparativa das principais potencialidades e vulnerabilidades em fatores-chave de sucesso dos principais produtos concorrentes no mercado/segmento

Produtos	Potencialidades (fortalezas)	Vulnerabilidades (fraquezas)
Concorrente 1 <i>Brachiaria brizantha</i> cv. Marandu	Alta adaptabilidade a solos de média fertilidade, resistência às cigarrinhas-das-pastagens, alta persistência e capacidade de competição com invasoras, facilidade de manejo, boa produção de sementes.	Pouco consumida por eqüinos e caprinos, rebrote relativamente lento após as chuvas, baixa capacidade de consorciação, susceptível ao fungo <i>Pythium perillum</i> e ao excesso de umidade do solo - estes últimos, ligados à mortandade de pastagens na região Norte.
Concorrente 2 <i>Panicum maximum</i> cv. Colônião	Ótima aceitação pelos animais, facilidade de produção de sementes, alta qualidade da forragem.	Porte elevado, dificultando o manejo e utilização por ovinos e caprinos. Exigente quanto à fertilidade do solo. Rebrote relativamente lento após as chuvas, baixa produção durante a seca.
Concorrente 3 <i>Panicum maximum</i> cv. Mombaça	Alta qualidade e produção de forragem, excelente aceitação pelos animais, fácil multiplicação de sementes, bom rebrote após as chuvas.	Porte elevado, dificultando o manejo e utilização por ovinos e caprinos. Exigente quanto à fertilidade do solo.
Concorrente 4 <i>Panicum maximum</i> cv. Tanzânia	Alta aceitação pelos animais, alta qualidade e produção de forragem, fácil multiplicação de sementes, bom rebrote após as chuvas, boa produção durante a seca.	Exigente quanto à fertilidade do solo. Porte relativamente elevado, dificultando o manejo e utilização por ovinos e caprinos.
Nosso produto Massai	Alta qualidade das sementes, bem aceita pelos animais, alta resistência às cigarrinhas-das-pastagens, boa persistência, boa produção de forragem (inclusive durante a seca). Porte baixo, facilitando o manejo e utilização por ovinos e caprinos. Rebrote rápido após as chuvas, elevada capacidade de competição com invasoras, adaptada a solos de média fertilidade.	Moderada produção de sementes, moderada qualidade da forragem.

Atividade 8 - Posição competitiva do produto - Principais vantagens competitivas

A. Competências exclusivas - vantagens competitivas e sustentáveis em relação a todos os concorrentes

1. Produção de forragem
2. Resistência às cigarrinhas-das-pastagens
3. Capacidade de rebrote após as chuvas

B. Principais vantagens competitivas em relação ao concorrente 1: capim-marandu

1. Aceitação por eqüinos, ovinos e caprinos
2. Facilidade de produção de feno
3. Facilidade de consorciação

C. Principais vantagens competitivas em relação ao concorrente 2: capim-colômbia

1. Adaptação a solos de média fertilidade
2. Persistência e resistência a seca
3. Facilidade de manejo

D. Principais vantagens competitivas em relação ao concorrente 3: capim-mombaça

1. Facilidade de manejo
2. Adaptação a solos de média fertilidade
3. Persistência

E. Principais vantagens competitivas em relação ao concorrente 4: capim-tanzânia

1. Adaptação a solos de média fertilidade
2. Facilidade de manejo
3. Persistência

Atividade 9 - Posição competitiva do produto - Principais desvantagens competitivas

A. Desvantagens exclusivas - desvantagens competitivas e sustentáveis em relação a todos os concorrentes

1. Qualidade da forragem
2. Qualidade das sementes
- 3.

B. Principais desvantagens competitivas em relação ao concorrente 1: capim-marandu

1. Maior dificuldade de produção de sementes
2. Concorrência com invasoras
3. Persistência

C. Principais desvantagens competitivas em relação ao concorrente 2: capim-colômbio

1. Aceitação pelos animais
2. Maior dificuldade de produção de sementes
3. Facilidade de consorciação

D. Principais desvantagens competitivas em relação ao concorrente 3: capim-mombaça

1. Aceitação pelos animais
- 2.
- 3.

E. Principais desvantagens competitivas em relação ao concorrente 4: capim-lanzânia

1. Aceitação pelos animais
- 2.
- 3.

Atividade 10 - Ranqueamento do produto

Fatores-chave de sucesso/Produto	Capim-marandu		Capim-colônião		Capim-tanzânia		Capim-mombaça		Capim-massai	
	Nota	PxN	Nota	PxN	Nota	PxN	Nota	PxN	Nota	PxN
Aceitação pelo animal	8	64	10	80	9,5	76	9	72	8,5	68
Peso: 8										
Facilidade de produção de sementes	9	54	10	60	8,5	51	8	48	9	54
Peso: 6										
Produção de forragem	8	88	7	77	8,5	93,5	9	99	9,5	104,5
Peso: 11										
Persistência	10	110	6	66	7,5	82,5	8	88	9,5	104,5
Peso: 11										
Adaptação a solos de média fertilidade	10	60	6	36	8,5	51	9	54	9,5	57
Peso: 6										
Qualidade das sementes	7	21	8	24	9	27	10	30	6	18
Peso: 3										
Resistência às cigarrinhas-das-pastagens	9,5	85,5	7	63	8	72	7	63	10	90
Peso: 9										
Qualidade da forragem	8	88	10	110	9,5	104,5	9	99	7	77
Peso: 11										
Multiplicação por semente	10	70	8,5	59,5	9	63	9	63	8,5	59,5
Peso: 7										
Facilidade de manejo	10	70	8	56	9	63	7	49	10	70
Peso: 7										
Apropriada para eqüinos, ovinos e caprinos	6	24	5	20	6	24	5	20	8	32
Peso: 4										
Rebrote após chuva	7	49	6	42	8	56	9	63	10	70
Peso: 7										
Facilidade de consorciação	7	28	10	40	8	32	8	32	9	36
Peso: 4										
Tolerância à seca	7,5	15	6	12	8,5	17	8,5	17	10	20
Peso: 2										
Concorrência com invasoras	10	40	6	24	8	32	7	28	9,5	38
Peso: 4										
TOTAL - Ranqueamento		866,5		769,5		844,5		825		898,5

PxN = Peso multiplicado pela nota

Atividade 11 - Resumo

Ameaça	Oportunidade	Tamanho do mercado	Fatores-chave de sucesso do produto	Vantagem competitiva	Desvantagem competitiva	Ranqueamento
Consumidor mais exigente	Expansão vertical da produção	85 mil toneladas de sementes de cultivares de forrageiras comerciais	Alta qualidade das sementes	Maior produção de forragem	Menor digestibilidade de forragem	Capim-marandu: 866,5
Desmatamento	Lei de sementes, organizar o setor com normas e padrões	Potencial de ocupação de 3% desse mercado em três anos	Bem aceita pelos animais	Maior resistência às cigarrinhas-das-pastagens	Menor qualidade das sementes	Capim-colônião: 769,5
Substituição de cultivares anteriormente disponibilizadas	Demanda por tecnologias para o setor	Expectativa de demanda regional: Norte (incluindo parte de MT) 40%; Centro-Oeste 30%; Sudeste 20%; Nordeste e Sul 10%	Alta resistência às cigarrinhas-das-pastagens	Maior capacidade de rebrote após as chuvas	Em relação ao capim-marandu, além das desvantagens competitivas gerais, já mencionadas, apresenta maior dificuldade de produção de sementes e menor capacidade de concorrência com invasoras	Capim-tanzânia: 844,5
Espaço para novas cultivares, algumas vezes clandestinamente	Recuperação de pastagens		Boa persistência	Em relação ao capim-marandu, além das vantagens competitivas gerais, já mencionadas, apresenta melhor aceitação por equinos e maior facilidade para produção de feno	Em relação ao capim-colônião, além das desvantagens competitivas gerais, já mencionadas, apresenta menor aceitação pelos bovinos	Capim-mombaça: 825

Continua...

Atividade 11 - Continuação

Ameaça	Tamanho do mercado	Fatores-chave de sucesso do produto	Vantagem competitiva	Desvantagem competitiva	Ranqueamento
Potencial forte para exportação	Boa produção de forragem (inclusive durante a seca)	Em relação ao capim-colônião, além das vantagens competitivas gerais, já mencionadas, apresenta melhor adaptação a solos de média fertilidade, e maior persistência e resistência à seca	Em relação ao capim-mombaça, além das desvantagens gerais, já mencionadas, apresenta maior dificuldade de produção de sementes	Capim-massai: 898,5	
Consumo do "boi verde"	Porte baixo, facilitando o manejo e utilização por ovinos e caprinos	Em relação ao capim-mombaça, além das vantagens gerais, já mencionadas, apresenta maior facilidade de manejo e maior adaptação a solos de média fertilidade	Em relação ao capim-tanzânia, além das desvantagens gerais, já mencionadas, apresenta menor aceitabilidade por bovinos		
Degradação de pastagens	Rebrote rápido após as chuvas, favorecendo a capacidade de competição com invasoras	Em relação ao capim-tanzânia, além das vantagens gerais, já mencionadas, apresenta maior adaptação a solos de média fertilidade, maior persistência			
	Rebrote rápido após as chuvas, favorecendo a capacidade de competição com invasoras				

Atividade 12 - Definição de objetivos, metas e estratégias

<i>Objetivos de marketing</i>	<i>Metas</i>	<i>Estratégias</i>
Objetivo 1 Lançar a cultivar Massai em 2001	Meta 1.2 Produzir 3.020 kg de sementes puras viáveis (SPV), para disponibilizar como sementes básicas em fins de 2001.	Estratégia 1.1.1 - Produzir 2.000 kg de SPV em um campo de produção de 30 hectares, implantado pela Sementes Boa Forma, em Rondonópolis, MT. Estratégia 1.1.2 - Produzir 900 kg de SPV na Fazenda Ribeirão, em Chapadão do Sul, MS. Estratégia 1.1.3 - Produzir 120 kg de SPV na Embrapa Gado de Corte, em Campo Grande, MS.
	Meta 1.2 Comercializar, em fins de 2001, para produtores de sementes certificadas/fiscalizadas, 2.500 kg de SPV, como sementes básicas.	Estratégia 1.2.1 - Definir a forma de seleção de produtores de sementes certificadas/fiscalizadas, se mediante edital de convocação pública ou Abrasem/Unipasto. Estratégia 1.2.2 - Selecionar produtores de sementes certificadas/fiscalizadas, para fazer a multiplicação comercial das sementes básicas produzidas pela Embrapa. Estratégia 1.1.3 - Disponibilizar, mediante venda, lotes de 75 kg de SPV como sementes básicas, para formação de 50 ha por produtor de sementes certificadas/fiscalizadas.
Objetivo 2 Conquistar 3% do mercado brasileiro de sementes forrageiras em três anos.	Meta 2.1 Dar suporte técnico para os produtores de sementes certificadas/fiscalizadas. Meta 2.2 Divulgar o produto para os usuários finais da tecnologia (pecuaristas).	Estratégia 2.1.1 - Acompanhar os campos de produção de sementes e assistir tecnicamente os produtores credenciados. Estratégia 2.1.2 - Elaborar material técnico sobre cultivo e produção de sementes de capim-massai. Estratégia 2.2.1 - Elaborar material técnico sobre o capim-massai (publicações). Estratégia 2.2.3 - Organizar, em conjunto com os parceiros multiplicadores da cultivar, palestras, dias de campo e unidades de demonstração e observação do capim-massai.

Atividade 13 - Plano de produto

O capim-massai é um híbrido espontâneo entre *Panicum maximum* e *Panicum infestum*, originária da África. Desde 1982 a Embrapa Gado de Corte, juntamente com outras Unidades de Pesquisa da Embrapa (Acre, Amazônia Oriental, Cerrados) e Iapar, Epamig e Ceplac, vêm conduzindo trabalhos de pesquisa com esse material, sendo que o mesmo mostrou bons resultados quanto à adaptação nos Estados do Acre, Bahia, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará e Paraná. Apresenta como características principais:

- Boa produção de forragem, inclusive na seca;
- Grande velocidade de estabelecimento e rebrote, favorecendo a competição com invasoras;
- Melhor cobertura de solo quando comparada a outras cultivares de *Panicum maximum*;
- Porte baixo, facilitando o manejo e utilização por ovinos e caprinos;
- Melhor persistência em níveis mais baixos de fósforo que as cultivares tanzânia e mombaça;
- Tolerância a solos com alta concentração de alumínio;
- Resistência ao ataque das cigarrinhas-das-pastagens;
- Boa produção e alta qualidade das sementes;
- Bem aceita por bovinos, eqüinos, ovinos e caprinos;
- Indicada para diversificação de pastagens, especialmente em áreas típicas de cultivo do capim-marandu (braquiário).

Taxa de semeadura recomendada de 1,3 kg/ha de sementes puras viáveis e área mínima dos campos de 5 hectares.

A semente básica será comercializada, primeiramente, para produtores de sementes credenciados, em embalagens de papel kraft multifoliado com, no mínimo, 5 kg e, no máximo, 20 kg, com um mínimo de 40% de germinação, 40% de pureza física e 18% de valor cultural.

A seleção de produtores de sementes certificadas/fiscalizadas será definida no decorrer do ano 2001, se mediante edital de convocação pública ou através de cooperação técnica e financeira com Abrasem/Unipasto.

Atividade 14 - Plano de preço

Sugestão:

O preço de lançamento do capim-massai é sugerido como sendo:

1º ano: sementes básicas a R\$ 100,00/kg de SPV (sementes puras viáveis), para produtores de sementes certificadas/fiscalizadas.

2º ano: sementes certificadas/fiscalizadas a R\$ 15,00/kg de SPV, equivalente a R\$ 4,00/kg semente comercial (25% VC), para pecuarista, pelos produtores de sementes certificadas/fiscalizadas.

Incidirá royalty de 6% sobre o preço da semente efetivamente comercializada pelos produtores de sementes certificadas/fiscalizadas.

Atividade 15 - Plano de distribuição

Comercializar, em fins de 2001, para produtores de sementes certificadas/ fiscalizadas, 2.500 kg de SPV, como sementes básicas.

A comercialização acima referida dar-se-á mediante edital de convocação pública ou através de cooperação técnica e financeira com Abrasem/Unipasto.

Atividade 18 - Controle das ações de marketing

Controle da Ação 1: Implantar e acompanhar, em 2000/2001, um campo de 30 hectares de produção de sementes básicas em Mato Grosso.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Orientar o produtor quanto aos tratamentos culturais para eliminação das espécies invasoras.	out/ 2000	out/ 2000	out/ 2000	out/ 2000	Não foi possível eliminar completamente a presença de <i>Digitaria</i> sp. na área de produção. Não há controle químico específico para esta situação.
b) Verificar a necessidade de efetuar corte de homogeneização e adubação prévia à fase de floração.	fev/ 2001	mar/ 2001	fev/ 2001	mar/ 2001	
c) Acompanhar fase de floração para determinação de época ideal de colheita.	abr/ 2001	maio/ 2001	abr/ 2001	maio/ 2001	
d) Acompanhar colheita das sementes.	maio/ 2001	jun/ 2001	abr/ 2001	abr/ 2001	Ocorreu elevada contaminação por sementes de <i>Digitaria</i> sp., mesmo tendo sido executada a colheita com colhedeira automotriz.
e) Acompanhar pré-limpeza e limpeza das sementes colhidas.	maio/ 2001	set/ 2001	maio/ 2001	nov/ 2001	Apesar de todos os esforços e a colaboração de diversos especialistas, não foi possível separar as sementes de <i>Digitaria</i> sp. das do capim-massai, comprometendo todo o lote.
f) Solicitar análise das sementes junto aos órgãos competentes.	set/ 2001	set/ 2001	set/ 2001	dez/ 2001	Sementes condenadas pela Delegacia Federal de Agricultura.

Controle da Ação 2: Implantar e acompanhar, em 2000/2001, um campo de 25 hectares de produção de sementes básicas em Mato Grosso do Sul.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Orientar o produtor quanto aos tratos culturais para eliminação das espécies invasoras.	out/ 2000	maio/ 2001	out/ 2000	maio/ 2001	Devido a um erro na quantidade de sementes utilizadas por hectare (foi usada metade da quantidade recomendada), houve necessidade de implantação de nova área de produção, tardiamente. Nesta, não foram adotadas integralmente as recomendações de tratos culturais, tendo havido formação desuniforme do estande.
b) Verificar a necessidade de efetuar corte de homogeneização e adubação prévia à fase de floração.	fev/ 2001	mar/ 2001	fev/ 2001	mar/ 2001	Não foi feita a recomendação de corte de homogeneização para tentar obter maior quantidade de sementes que seriam colhidas no chão.
c) Acompanhar fase de floração para determinação de época ideal de colheita.	abr/ 2001	maio/ 2001	abr/ 2001	jul/ 2001	
d) Acompanhar colheita das sementes.	maio/ 2001	jun/ 2001	abr/ 2001	ago/ 2001	O método de colheita exigiu maior período de espera.
e) Acompanhar pré-limpeza e limpeza das sementes colhidas.	maio/ 2001	set/ 2001	maio/ 2001	nov/ 2001	Baixíssimo rendimento de sementes inviabilizou a limpeza.
f) Solicitar análise das sementes junto aos órgãos competentes.	set/ 2001	set/ 2001			Etapa prejudicada.

Controle da Ação 3: Acompanhar um campo de 4 hectares de produção de sementes genéticas no Campo Experimental Sede da Embrapa Gado de Corte.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Providenciar os tratamentos culturais para eliminação das espécies invasoras (especialmente <i>Digitaria</i> spp.).	out/2000	maio/2001	out/2000	maio/2001	
b) Verificar a necessidade de efetuar corte de homogeneização e adubação prévia à fase de floração.	fev/2001	mar/2001	fev/2001	mar/2001	
c) Acompanhar fase de floração para determinação de época ideal de colheita.	abr/2001	maio/2001	abr/2001	jul/2001	
d) Acompanhar colheita das sementes.	maio/2001	jun/2001	abr/2001	ago/2001	
e) Acompanhar pré-limpeza das sementes colhidas.	maio/2001	set/2001	maio/2001	nov/2001	
f) Solicitar análise das sementes junto aos órgãos competentes.	set/2001	set/2001			

Controle da Ação 4: Definir, em 2001, a forma de seleção de produtores de sementes certificadas/fiscalizadas, se mediante edital de convocação pública ou através do consórcio Abrasem/Unipasto.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Fazer negociação (Embrapa-Abrasem) para assinatura de contrato de cooperação técnica para financiamento de pesquisa de novas cultivares forrageiras.	abr/2001	ago/2001	abr/2001	dez/2001	A adequação do instrumento jurídico demandou um tempo maior em função da necessidade de criação da figura jurídica do consórcio Unipasto.

Controle da Ação 5: Selecionar, em 2001, produtores de sementes certificadas/fiscalizadas para fazer a multiplicação comercial de sementes básicas produzidas pela Embrapa.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Assinatura dos contratos de venda das sementes do capim-massai e entrega do produto.	jul/2001	ago/2001			Não realizada em função da frustração das ações 1 e 2.

Controle da Ação 6: Disponibilizar, mediante venda, lotes de 75 kg de SPV como sementes básicas, para formação de 50 hectares por produtor de sementes certificadas/fiscalizadas.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Assinatura dos contratos de venda das sementes do capim-massai e entrega do produto.	set/2001	out/2001			Não realizada em função da frustração das ações 1 e 2.

Controle da Ação 7: Acompanhar os campos de produção de sementes e assistir tecnicamente os produtores credenciados.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Reunir produtores para orientação técnica e planejar as visitas de acompanhamento da produção.	out/2001	dez/2001			Não realizada em função da frustração das ações 1 e 2.
b) Realização das visitas técnicas de acompanhamento dos campos de produção de sementes.	out/2001	jun/2001			Não realizada em função da frustração das ações 1 e 2.

Controle da Ação 8: Elaborar material técnico sobre cultivo e produção de sementes de capim-massai (publicações) para produtores de sementes.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Elaboração de folder sobre as características do produto e sua utilização.	jan/2001	fev/2001	jan/2001	mar/2001	
b) Elaboração de Comunicação Técnico sobre produção do capim-massai.	jan/2001	jan/2001	jan/2001	jan/2001	

Plano de negócios do capim-massai

Controle da Ação 9: Elaborar material técnico sobre o capim-massai (publicações) para pecuaristas.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Elaboração de folder sobre as características do produto e sua utilização.	jan/ 2001	fev/ 2001	jan/ 2001	mar/ 2001	
b) Elaboração de Comunicado Técnico sobre produção do capim-massai.	jan/ 2001	jan/ 2001	jan/ 2001	jan/ 2001	
c) Elaborar uma publicação "Gado de Corte Divulga" sobre manejo da pastagem do capim-massai.	abr/ 2002	jul/ 2001	abr/ 2002		

Controle da Ação 10: Elaborar matérias jornalísticas e peças publicitárias para divulgação da nova cultivar.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Inserção de matérias jornalísticas nas mídias impressa, falada e televisiva bem como na internet.	mar/ 2001	dez/ 2001	mar/ 2001	dez/ 2001	
b) Montagem de material de divulgação em estandes da Embrapa em exposições e feiras agropecuárias.	mar/ 2001	dez/ 2001	mar/ 2001	dez/ 2001	
c) Distribuição de amostras grátis.	mar/ 2001	dez/ 2001	mar/ 2001	dez/ 2001	Não realizada em função da frustração das ações 1 e 2.

Controle da Ação 11: Organizar, em conjunto com os parceiros multiplicadores da cultivar, palestras, dias-de-campo e unidades de demonstração e observação do capim-massai.

Etapas da ação	Prazo das etapas				Alterações ocorridas nas etapas e/ou prazos
	Previsto		Real		
	Início	Fim	Início	Fim	
a) Realizar dias-de-campo sobre plantio, manejo e desempenho animal em pastagens de capim-massai.	jan/ 2001	dez/ 2002			
b) Efetuar levantamento de fazendas localizadas em pontos estratégicos e de fácil acesso para implantação de unidades de demonstração.	jan/ 2001	dez/ 2001	jan/ 2001	dez/ 2001	
c) Realização de palestras técnicas em locais estratégicos a ser definidos com os parceiros multiplicadores.	jan/ 2001	dez/ 2002	jan/ 2001	dez/ 2001	Foram realizadas cinco palestras em 2001, independentemente dos parceiros multiplicadores.

Atividade 19 - Controle de recursos das ações de marketing

Produto:	Período:			
Item:	Planejado (R\$)	Real (R\$)	Varição (R\$)	Varição (%)
Vendas	247.500,00	0	247.500,00	100%

Custo da mercadoria vendida

Margem bruta

Despesas de marketing

- Propaganda e promoção
- Distribuição
- Pesquisa de marketing
- Despesas de venda

Margem de marketing

Atividade 20 - Pós-venda - Controle e avaliação do composto mercadológico

Embrapa

Gado de Corte

**MINISTÉRIO DA AGRICULTURA,
PECUÁRIA E ABASTECIMENTO**

**GOVERNO
FEDERAL**
Trabalhando em todo o Brasil