

**ADILSON PIERIN MENDES**

**SEGMENTAÇÃO DE MERCADO NO SETOR DE SEMENTES DE MILHO**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Cândida Leonor Miranda.

**CURITIBA**

**2005**

## **AGRADECIMENTO**

A Deus,  
por ter-me guiado os passos.

A minha família,  
que conviveram com minha ausência, porém estavam sempre presentes.

À meus amigos,

À todas as pessoas que me ajudaram a concretizar esse ideal.

*A natureza é o continente e o conteúdo do homem, incluindo os objetos, as ações, as crenças, os desejos, a realidade esmagadora e as perspectivas. Com a presença do homem sobre a Terra a natureza está sendo sempre redescoberta, desde o fim de sua História Natural e a criação da Natureza Social, ao desencantamento do Mundo, com a passagem de uma ordem vital a uma ordem racional*

*Santos, 1992, p. 4.*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>07</b>
1.1 TEMA .....	07
1.2 OBJETIVOS .....	09
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	09
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	09
1.3 JUSTIFICATIVA .....	09
1.4 METODOLOGIA .....	10
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	13
2.2 DEFINIÇÃO DE MARKETING .....	14
2.2.1 Objetivos do marketing .....	16
2.3 EVOLUÇÃO DO MARKETING .....	18
2.4 O COMPOSTO DE MARKETING COMO ESTRATÉGIA .....	20
2.4.1 O primeiro "P" Produto: Qualidade, Apresentação e Marca .....	20
2.4.2 O segundo "P" Preço, sua Formação e o Elo de Valor .....	21
2.4.3 O terceiro "P" Ponto de Venda .....	23
2.4.4 O quarto "P" Propaganda e Promoção de Vendas .....	24
2.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	25
2.6 ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO .....	28
2.6.1 Segmentação .....	28
2.7 A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING ..	29
2.7.1 COMO IDENTIFICAR E CONQUISTAR MERCADOS .....	29
2.7.1.1 A Operação de Vendas Realizando Metas .....	30
2.7.1.2 A Importância do Atendimento ao Cliente .....	31
2.7.2 A marca também precisa do produto para que seja forte no mercado .....	32
2.7.3 Fatores para promoção das vendas .....	33
2.7.3.1 As empresas agem para a venda não ser devolvida .....	34
2.7.4 Segmentação de mercado .....	34
2.7.4.1 Conceito de segmentação de mercado .....	36
2.7.4.2 Finalidades em segmentar o mercado .....	37

2.7.4.3	Passos para segmentação de mercados .....	38
<b>3</b>	<b>MERCADO DO MILHO NO BRASIL .....</b>	<b>41</b>
3.1	PRODUÇÃO .....	41
3.2	DESTINO DA PRODUÇÃO .....	42
3.3	CONSUMO .....	43
3.4	ESTIMATIVA SAFRAS E MERCADOS .....	44
<b>4</b>	<b>SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE SEMENTES .....</b>	<b>45</b>
4.1	A SEMENTE BÁSICA .....	45
4.2	ETAPAS DO PROCESSO PRODUTIVO E TECNOLÓGICO .....	46
4.3	CLASSIFICAÇÕES DO SETOR .....	47
4.3.1	Classificação das atividades .....	47
4.3.2	Classificação patentária .....	47
4.3.3	Elementos Institucionais .....	48
4.3.4	Regulação da indústria de sementes no Brasil .....	49
4.4	ESTRUTURA DE MERCADO, PADRÃO COMPETITIVO E ESTRATÉGIAS ...	52
4.4.1	Comércio .....	53
4.4.2	Produção .....	53
4.4.3	Configuração da estrutura produtiva .....	55
<b>5</b>	<b>UTILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO EM UM MERCADO DO SETOR DE SEMENTES .....</b>	<b>56</b>
5.1	ESTRATÉGIAS .....	56
5.2	POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO DE GRÃOS ..	57
<b>6</b>	<b>SEGMENTOS DEFINIDOS PELA EMPRESA .....</b>	<b>60</b>
6.1	TIPOS DE SEGMENTAÇÃO .....	62
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar o mercado de sementes de milho o qual sofre diversas influências como as sociais, políticas, econômicas, culturais sendo que cada uma afeta com suas características específicas, causando muitas vezes graves prejuízos, comprometendo diversas vezes o lucro das empresas. Devido a grande concorrência que existe no mercado de sementes, as empresas estão sofrendo por não conseguirem seu objetivo, o qual acontece pela forte concorrência. Os mercados são formados por consumidores que diferem entre si em muitos aspectos. Enfocaremos a segmentação de mercado a qual é um instrumento estratégico, que começa a ganhar força e dá condições indispensáveis para o crescimento da empresa, pois o mesmo possibilita que a empresa obtenha maior sucesso para atingir os seus objetivos.

**Palavras-chave:** Sementes de milho; marketing; segmentação de mercado.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA

### **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO NO SETOR DE SEMENTES DE MILHO.**

Atualmente, o mercado de sementes de milho sofre diversas influências como as sociais, políticas, econômicas, culturais sendo que cada uma afeta com suas características específicas, causando muitas vezes graves prejuízos, comprometendo diversas vezes o lucro das empresas.

Devido a grande concorrência que existe no mercado de sementes, as empresas estão sofrendo por não conseguirem seu objetivo, o qual acontece pela forte concorrência.

As empresas buscando enfrentar e superar este contexto, estão adequando seu pessoal, investindo em treinamento, se superando e buscando um diferencial entre os concorrentes. Estão percebendo que mesmo que seus produtos e serviços sejam de ótima qualidade e preço, o que faz obter vantagem competitiva, é a satisfação do cliente, buscando atender o que o mercado exige, e até mesmo o surpreendendo.

Os mercados são formados por consumidores que diferem entre si em muitos aspectos.

Primeiramente deverá haver um planejamento de marketing que possibilite a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão dos gerentes, sem dúvida, é o processo de segmentação de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de uma empresa.

A segmentação de mercado é um instrumento estratégico, que começa a ganhar força e dá condições indispensáveis para o crescimento da empresa, pois o mesmo possibilita que a empresa obtenha maior sucesso para atingir os seus objetivos.

A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado

como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto (KOTLER, 1992, p. 31).

Seja como técnica ou como estratégia, a segmentação só faz sentido se ajudar uma instituição ou empresa a penetrar mais fundo nos mercados que escolheu como prioritários. O consumidor costuma ficar impassível aos apelos de produtos que não atendam bem às suas expectativas. O que a segmentação se propõe a fazer é facilitar o acesso ao consumidor, ao ajustar a oferta à demanda, o produto ao mercado, e não vice-versa. Isso se deve ao fato de que, diferentemente do produto, o mercado costuma ser altamente inflexível.

A empresa deve estudar o mercado e escolher os segmentos aos quais pode servir melhor do que seus concorrentes. Ela não pode satisfazer todos os consumidores em um dado mercado ou, pelo menos, todos os consumidores da mesma maneira, cada um tem diferentes tipos de necessidades.

Analisando a segmentação de mercado na configuração mais geral da cadeia produtiva da indústria de sementes pode ser feita a partir de dois recortes analíticos, que definem também diferentes características e dimensões de mercados:

- o primeiro recorte diz respeito ao tipo de cultura em que a semente é utilizada como insumo. Nesse plano, pode-se considerar que o segmento de mercado mais importante, em termos comerciais, é o segmento das sementes para culturas de grãos e de cereais (especialmente, milho).
- o segundo recorte diz respeito ao tipo de tecnologia empregada para a obtenção da semente, em que é possível considerar dois segmentos de mercado: o de sementes genéticas e o de sementes transgênicas.
- O mercado das sementes genéticas é o mais importante economicamente. Nele as sementes são obtidas pelas técnicas de cruzamento de cultivares, podendo resultar em semente de variedade ou semente híbrida. Aqui definem-se dois mercados distintos:
  - o mercado de sementes de variedades;
  - o mercado de sementes híbridas.

O segundo segmento é o mercado de sementes transgênicas (sementes obtidas pela manipulação dos gens), de menor dimensão econômica, mas em franca expansão nos últimos anos em alguns países, tais como os EUA, Argentina, Canadá, China e Austrália.

O tema deste trabalho é identificar a segmentação de mercado como estratégia de marketing com referência ao sistema de distribuição de sementes de milho, seus principais conceitos e ferramentas, assim como saber as orientações que as empresas assumem no mercado e como elas e os profissionais de marketing estão reagindo aos novos desafios.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a utilização da segmentação de mercado no setor de sementes de milho.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o suprimento físico e canais de distribuição de uma empresa do setor de sementes de milho.
- Analisar o mercado consumidor de uma empresa do setor de sementes de milho.
- Identificar os segmentos definidos pela empresa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações, voltadas para a sua própria satisfação, enfocam a qualidade e os aspectos técnicos do produto. A ênfase é no uso dos instrumentos promocionais – propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, entre outros a fim de gerar vendas para a empresa a curto prazo.

Atualmente têm-se observado mudanças em algumas organizações, como o despertar para a satisfação não só da organização, mas principalmente satisfação das necessidades e anseios dos clientes e superação de expectativas do mesmo.

Devido à nova orientação, decorrente do novo ambiente competitivo gerado pelas inovações tecnológicas, o marketing atual não deve ser considerado uma função, mas uma maneira de fazer negócios.

O marketing tem que estar ligado a tudo em uma empresa. Precisa ser parte da função de todos, desde a recepcionista até a diretoria da empresa.

As transformações ocorrem com tanta rapidez e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamentos já estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis levando as empresas a estarem sempre atentas às tendências do mercado.

#### 1.4 METODOLOGIA

Todo trabalho tem uma base de fundamentos teóricos no intuito de possuir um conjunto de conceitos, de princípios e técnicas que lhe dá um norteamento. *A priori*, todo o tipo de pesquisa deve possuir um método que, não necessariamente, deva ser seguido à risca, considerando que o processo poderá exigir modificações. Demo (1992, p. 35) e Minayo (1997, p. 59) concordam que o método inclui, também, a criatividade do pesquisador.

Demo (1992, p. 35) define que metodologia "significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência." Não se restringe apenas aos métodos e técnicas utilizados na pesquisa, uma vez que, além da face empírica às quais estes estão relacionados, a metodologia envolve também a intenção da discussão problematizante. Por outro lado, não se pode subestimar a importância do método para a pesquisa, uma vez que este, no ensinamento do autor, embora apenas instrumental, é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade marca de racionalidade e ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir espírito crítico contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se digam os respectivos argumentos; ainda para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes.

Bruyne et al (1977, p. 29) consideram a metodologia algo muito mais abrangente que deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, uma vez que a definem como a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento.

Entendem, assim, que as escolhas metodológicas não são redutíveis a uma seqüência de operações e procedimentos, pois a prática científica, especialmente em se tratando das ciências sociais, é dinâmica e requer interpretações e voltas

constantes entre os quatro pólos que fazem parte da metodologia: os pólos epistemológico, teórico, morfológico e técnico.

Considerando o problema proposto para um trabalho de pesquisa e as teorias adotadas para orientá-lo, elas sugerem a forma ou o método que o trabalho deverá seguir, pode-se dizer que o presente estudo caracterizou-se por ser essencialmente de natureza qualitativa, tendo em vista que, no entendimento de Gil (1994, p. 29), "as pesquisas qualitativas encaixam-se perfeitamente em situações como o estudo do funcionamento de estruturas organizacionais".

De acordo com Bogdon citado por Trivínõs (1987, p. 37), o conceito de pesquisa qualitativa inclui uma diversidade muito grande de trabalhos. As características básicas dos estudos desta natureza são os seguintes:

- a) O ambiente natural no qual o fenômeno a ser estudado será inserido, é visto como fonte direta dos dados da pesquisa e o pesquisador é tido como instrumento-chave, na medida que é o responsável por realizar a ligação do fenômeno em questão com este ambiente real e complexo.
- b) São trabalhos essencialmente descritivos.
- c) Existe a preocupação em estudar o processo dos fenômenos pesquisados, não apenas os resultados e o produto deles decorrentes
- d) Tendem a analisar as informações obtidas indutivamente, uma vez que não partem de hipóteses a priori e, por isto, especialmente nas pesquisas qualitativas fenomenológicas, os significados e a interpretação surgem da percepção do fenômeno visto num contexto.
- e) A preocupação essencial, principalmente nos trabalhos com enfoque fenomenológico, é com o significado que os fenômenos pesquisados assumem para os indivíduos.

Além dessas características, em relação, por exemplo, às etapas de desenvolvimento da pesquisa, um estudo de natureza qualitativa caracteriza-se por ser mais flexível, de tal maneira que as etapas de coleta e análise das informações não são rigidamente separadas e mesmo a própria pergunta que norteia o estudo pode ser modificada no decorrer do processo.

Utilizaremos como base da pesquisa empresas do setor de sementes de milho, no qual sobre este tema foi desenvolvido o trabalho, mais especificamente de observação e utilização de fontes publicadas referentes à empresa desse segmento, para uma maior coleta e análise dos dados obtidos.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em 8 partes, quais sejam:

- primeira parte: introdução, onde são feitas as abordagens do tema, sua justificativa, os objetivos, a metodologia e se apresenta à estrutura geral;
- segunda parte: revisão da bibliografia, abordando estratégias, definição, objetivos, evolução do marketing, composto de marketing e estratégias de segmentação, segmentação de mercado como estratégia de marketing, fatores de promoção de vendas e segmentação de mercado;
- terceira parte: o tema abordado será o mercado de milho no Brasil, seu produto, destino de sua produção, consumo e estimativa de safras e mercado;
- quarta parte: sistema de distribuição de sementes, comentando sobre a semente básica, etapas do processo produtivo e tecnológico, classificações do setor e estrutura de mercado padrão competitivo e estratégias;
- na quinta parte: utilização da estratégia de segmentação em um mercado do setor de sementes aborda as estratégias e possibilidade de exercício de poder de mercado de grãos com alguns gráficos ilustrando as empresas do mercado;
- na sexta parte: segmentos definidos pela empresa com o tipo de segmentação;
- sétima parte: considerações finais;
- na oitava parte: referências bibliográficas utilizadas no decorrer do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo geral deste trabalho é “analisar a utilização da segmentação de mercado no setor de sementes de milho”. Segmentos de mercado, conforme explicita Sandhusen (2003, p. 239) “são grupos com alto potencial para possíveis clientes com características e necessidades comuns que os distinguem de outros segmentos de mercado. Identificar, definir e direcionar a esses grupos ajuda os profissionais de marketing a melhorar todos os aspectos do processo de planejamento de marketing estratégico”.

Dentro desse enfoque, entendendo que para que se possa de modo adequado e seguro desenvolver um planejamento de marketing que propicie a criação de ofertas de compostos de marketing atraentes, o entendimento e a formulação da segmentação e de como desenvolver estratégias que atinjam com eficiência os mercados-alvo e possibilitem controlar a efetividade de todo o plano, considera-se necessário examinar as variáveis que vão influir para o entendimento da segmentação: a dinâmica do marketing e de suas estratégias, englobando sua definição e evolução, bem como o composto mercadológico, para que se possa então focalizar a segmentação em si, e como ela atua favoravelmente nas decisões de uma empresa.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Uma das conseqüências do processo de globalização das economias consiste na exigência de aceleração do ritmo de modernização dos segmentos industriais, principalmente, devido ao fato de que esta modernização tornou-se elemento importante para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas nos mercados.

Matos (1993, p. 63) ressalta que estratégia de empresa não deve ser confundida com planejamento estratégico, salientando que a estratégia de empresa refere-se a um conceito amplo e abrangente que se identifica com a própria razão da existência da empresa. Estratégia portanto significa esclarecer os valores que englobam uma filosofia, definindo os objetivos e explicitando-os por diretrizes que

expressem suas políticas, para então formular estratégias de ação, revistas em virtude das transformações conjunturais.

De acordo com Chandler (1962, p. 45), estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas e objetivos.

Para Ansoff (1993, p. 84), estratégia é um dos vários conjuntos e normas de decisão para orientar o comportamento de uma empresa. Observa o autor que objetivos e estratégias são denominações distintas, ou seja, os objetivos representam os fins que a empresa está buscando alcançar, enquanto a estratégia refere-se aos meios para alcançar esses fins.

Como plano, estratégia, caracteriza-se por um grupo de ação, em uma diretriz ou em um conjunto de diretrizes para agir com uma determinada situação, fazendo com que ela seja produzida anteriormente às ações para as quais são aplicadas e é desenvolvida de forma consciente e propositada.

A definição proposta por Mintzberg (2001, p. 44) é de estratégia especificamente como um padrão em um fluxo de ações, ou seja, estratégia surge da consistência de comportamentos, seja ela planejada ou não. Pressupõe-se geralmente que exista um plano por detrás de um padrão.

A maior importância do estudo de formação de estratégias passa a compreender e entender como intenções difusas, através de uma organização tornam-se compartilhadas e como ações somadas são exercidas sobre um grupo, naturalmente, a compreensão e o entendimento da formação de estratégia deve ser elaborada em bases consistentes.

## 2.2 DEFINIÇÃO DE MARKETING

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços.

O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para

a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição (DIAS, 2003, p. 2).

Na visão de Drucker (1991, p. 87) "Marketing é o processo pelo qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas".

Segundo Kotler (1985, p. 59), "Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros".

De acordo com a American Marketing Association, marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos (CHURCHILL JR e PETER, 2000, p. 4).

Na realidade muitas pessoas pensam em marketing apenas como promoção e vendas de produtos. Muitas pessoas ficam surpresas ao descobrirem que vender é uma das façanhas do marketing, na maioria das vezes não é a mais importante, se um bom profissional de marketing fizer um bom trabalho de identificação das necessidades do consumidor. Isso quer dizer desenvolver bons produtos e definir seu preço ideal, distribuí-los e promovê-los com eficiência e eficácia. Seguindo todos os passos do processo, esses bens de consumo serão vendidos com muita facilidade, provando assim que a venda não é a fase mais importante do processo como se pensa.

Drucker (1991, p. 88), um dos principais pensadores da administração conceitua que "o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente muito bem, de modo que o produto ou o serviço se ajuste a venda por si próprio".

Isto não quer dizer que vendas e promoções sejam atividades sem importância, mais sim que elas são parte de um Mix de marketing ou seja um conjunto de instrumentos utilizados de maneira integrada para afetar o mercado. Nesses termos definimos marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores.

### 2.2.1 Objetivos do marketing

O objetivo do marketing tende a tornar mínimo o esforço de vendas, com sua identificação, pesquisa, planejamento, desenvolvimento, produção e distribuição no mercado dos produtos, os mais perfeitos possíveis.

Marketing não é venda, apesar de atuar no mercado, estar no mercado, portanto, é uma estratégia de mercado para atração de clientes, para promover a venda.

Estratégias de Marketing, tende a ser a mais trabalhosa de todo o plano de marketing, porque no Brasil, obter informações é tarefa complexa. É muito importante para o sucesso do plano ter em mente que informações corretas, detalhadas e confiáveis são de extrema necessidade, elas podem fazer a diferença entre um plano que resulte bem ou um plano medíocre que não alcance os esperados objetivos.

Os profissionais de marketing identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e mix de marketing variáveis, para apresentar maiores oportunidades para as necessidades da melhor maneira.

Profissional de marketing é aquele que busca uma resposta de outra parte, denominada cliente potencial. Também precisa compreender as necessidades do mercado-alvo, seus desejos e suas demandas. Necessidades descrevem exigências humanas básicas e os desejos são moldados pela sociedade em que se vive. Demandas são desejos por produtos específicos apoiados por uma possibilidade de pagar.

Esta satisfação é concretizada com produtos. Um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo. Uma marca é uma oferta de fonte conhecida, ou seja, uma marca sólida é uma marca forte e favorável. O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao cliente, que recebe benefícios e assume riscos.

Existem maneiras de uma pessoa obter um produto, a troca é uma delas, envolvendo a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em compensação. Uma transação envolve várias dimensões: pelo menos duas coisas de valor, acordo no que se diz respeito às condições, momento de acordo e local de

acordo. O marketing de transações é parte de uma idéia maior denominada marketing de relacionamento, que tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com clientes, fornecedores, distribuidores.

Para alcançar um mercado-alvo, a empresa faz uso de três tipos de marketing. São os canais de comunicação, canais de distribuição e canais de venda. A cadeia de suprimento é um canal mais longo, que se estende das matérias-primas aos componentes dos produtos finais.

Um ponto forte do marketing é a concorrência, que inclui as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador possa considerar. Esta concorrência pode ser de marca, setorial, de forma e genérica.

O ambiente de marketing é constituído pelo ambiente de tarefas e o ambiente geral. O ambiente de tarefas inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta. O ambiente geral é formado por ambientes: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sócio-cultural.

A orientação de produção sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. A orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras. Os gerentes em organizações que seguem essa última linha se concentram em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los com o tempo.

A orientação de vendas parte do princípio de que os consumidores e a empresa, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção. Esse conceito pressupõe que os consumidores normalmente demonstram uma inércia ou resistência em relação à compra e devem ser persuadidos a comprar. Seu objetivo é vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer.

A orientação de marketing é uma filosofia que desafia as três orientações de negócios já explicadas. A chave para alcançar as metas organizacionais está no fato da empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados. Esta orientação se

baseia em quatro pilares, que são: mercado-alvo, necessidades do cliente, marketing integrado e lucratividade.

Uma empresa pode identificar seu mercado-alvo, mas falhar com exatidão as necessidades dos clientes. Compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência.

Quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos clientes, o resultado é o marketing integrado. Para estimular este trabalho em equipe em todos os departamentos, a empresa adota, além do marketing externo, o marketing interno. O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o marketing interno deve preceder o marketing externo.

A principal meta da orientação de marketing é auxiliar organizações a atingir seus objetivos. No caso de empresas privadas, o objetivo maior é o lucro, e no caso das empresas sem fins lucrativos, é sobreviver e atrair recursos suficientes para desempenhar um trabalho útil.

## 2.3 EVOLUÇÃO DO MARKETING

Até o advento da Revolução Industrial, os modelos de produção ocidentais eram essencialmente artesanais. Tínhamos então o ferreiro, o alfaiate, o padeiro, o oleiro, o sapateiro, todos enfim produzindo para um dado consumidor, fosse ele uma pessoa ou uma organização, e atendendo-os quase que apenas sob encomenda ou sob medida.

Deste tempo em diante, entretanto, a capacidade de produzir em série, em escala, focou principalmente produtos básicos. A padronização, onde eram raras as opções, trouxe consigo hábitos de consumo novos, mas aplicáveis à massa, ao mercado no seu mais amplo sentido, seja ele geográfico ou demográfico.

Apesar dos novos processos produtivos e dos grandes investimentos em instalações e equipamentos poucas eram as plantas industriais e assim sendo, ínfima a concorrência.

Podemos afirmar que as políticas governamentais de implantação de indústrias e preservação do seu crescimento, daquela época, estabeleciam disputas quase que apenas entre os produtores de um país ou continente e os mercados consumidores de outros.

O norte das decisões era o produto, que (de tão básico) chegava aos mercados atendendo a demandas concentradas e já claramente definidas por alimentação, vestuário, higiene e outras assim igualmente essenciais.

Os produtos, que antes da Revolução Industrial eram objeto de encomendas, com ela passaram a ser industrializados e estocados. Estudavam-se os mercados enquanto meras vias de distribuição e escoamento dos estoques.

A ordem do dia era estabelecer regras e princípios de maior produtividade (mais máquinas, maior carga de trabalho), meios e vias de transporte (navios e trens) desde as fontes produtoras até os canais de distribuição (grandes entrepostos atacadistas e armazéns varejistas, surgindo assim os intermediários) e maximização de lucros.

A tais estudos chamava-se mercadologia, que se empenhava em elaborar pesquisas, estudar formas de vendas, meios de distribuição, desenvolver promoções e demais serviços agregados ao processo.

Buscavam-se meios para produzir mais, transportar mais e com maior rapidez, distribuir (via intermediários) por canais concentrados em grandes entrepostos e capilarizados em armazéns, mas para atender a mercados de consumo de massa.

Na primeira metade do século XX, entretanto, notadamente até o fim da 2ª Grande Guerra, os pensadores ocidentais começaram a produzir os primeiros ensaios objetivando compreender o consumidor e seus hábitos de consumo, mas o foco ainda era o produto e como vendê-lo mais.

Após a 2ª Grande Guerra o mercado passou a ser estudado de forma diferente o enfoque agora era o cliente (comprador) e não mais a produção e é aí que surge o Marketing diferente de vendas simples ou escoamento de estoques.

## 2.4 O COMPOSTO DE MARKETING COMO ESTRATÉGIA

A estratégia mercadológica do composto de marketing pode ser definida como o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas dos consumidores, e podem ser classificadas em quatro fatores: produto, preço, ponto de venda e propaganda e promoção (MCCARTHY, 1988, p. 68).

### 2.4.1 O primeiro "P" Produto: Qualidade, Apresentação e Marca

Buscando os meios e opções disponíveis que possam satisfazer ao seu desejo, aos quais podemos chamar de produtos, o homem atribui a cada um deles um valor, na razão direta da possibilidade de suprir e atender com maior ou menor satisfação ao seu desejo.

"Um produto é tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo" (KOTLER, 1985, p. 23).

Na concepção tradicional dos industriais, a empresa foi criada e organizada à volta do produto. Vivia para e pelo produto. Ao propor repensar a empresa em função do consumidor, a lógica de marketing modificou-lhe simultaneamente a vocação e o centro de gravidade (LENDREVIE et al, 1992, p. 168).

Todas as considerações sobre preços, vias de distribuição e propaganda, decorrem do estudo do produto e da identificação e localização daqueles a quem pretendemos vender: o mercado.

O empresário, ao fazer o planejamento do que vai comercializar, leva em consideração aspectos qualitativos, para verificar as características que o consumidor quer no produto, bem como o uso a que este se destina. Deve ainda analisar considerações quantitativas, para saber quantas unidades do produto devem ser produzidas para atender à demanda do mercado.

O consumidor, ao tomar sua decisão de compra, o faz levando em conta aspectos tangíveis e intangíveis.

Os aspectos tangíveis podem ser o tamanho, a cor, o modelo, o estilo, a embalagem, rotulagem, etc.

Já os aspectos intangíveis podem ser a marca, as garantias, a imagem, o status que decorre do seu consumo, os serviços agregados, etc.

## 2.4.2 O segundo "P" Preço, sua Formação e o Elo de Valor

O preço pode ser conceituado como a expressão monetária do valor de um bem, ou ainda: o preço é o valor que o consumidor está disposto a pagar no ato da compra de um bem. Podemos distinguir quatro aspectos essenciais, que norteiam o critério de determinação de preço.

### **1º - O custo**

O custo de um produto engloba todos os seus componentes, quais sejam: pesquisa, desenvolvimento, matérias-primas, industrialização, embalagem, rotulagem, mão-de-obra, propaganda, promoção de vendas, distribuição, impostos, taxas, administração, desperdícios, encargos sociais, etc.

Ainda existe a análise do custo real, de todos os investimentos em instalações, mobiliário, máquinas, equipamentos e implementos, dentre outros, que devem incidir sobre a formação de preço do produto, inclusive os encargos de sua amortização e o ônus de sua depreciação.

O desprezo por tais custos resulta na formação de preços irrealistas, que (a médio e longo prazo) podem comprometer os resultados, além de repercutir em perda de participação no mercado quando do seu (necessário) ajuste.

### **2º - A concorrência**

Preços competitivos são a concorrência. De certo modo, qualquer método de determinação de preços deve contemplar a sua comparação com os preços da concorrência e o seu impacto nos resultados planejados, em face de eventuais ajustes concorrenciais.

Algumas empresas são forçadas a adotar como critério, seguir o preço corrente no mercado, diante da impossibilidade de competir, apresentando preços superiores aos vigentes e aceitos, mesmo comprometendo suas margens e estreitando os resultados.

Outras, entretanto, mesmo podendo ofertar preços menores, observam a conveniência de aumentar suas margens e alinham-se aos preços superiores praticados pela concorrência e aceitos pelos consumidores.

Observados os dois cenários acima, podemos destacar que algumas empresas simplesmente seguem o preço de algum concorrente no mercado.

Existem também empresas que, seja observando as suas margens ou até sacrificando-as, trabalham com preços ditos agressivos, objetivando ofertar preços inferiores aos de seus concorrentes e assim tomar-lhes fatias de seus consumidores, quando não simplesmente buscando manter as suas.

Há ainda o que chamamos de preços promocionais, assim designados por objetivarem promover a atração da clientela, e com ela mais e mais vendas, pelo desejo infundido na oferta da vantagem do preço reduzido.

### **3º - O consumidor**

Entende pela importância de realizar pesquisas de mercado de modo a lançar o produto com o preço adequado à demanda.

Outro ponto fundamental em relação ao consumidor reside na rapidez e na imensa quantidade de informações que este recebe, e que o auxiliam na sua tomada de decisão de compra, elevando continuamente seus níveis finais de exigência, sempre mais e mais críticos.

Com a ampla abertura das importações e o crescente incremento da concorrência, os preços devem ser muito bem estudados e trabalhados para que não afetem a adequada execução das metas empresariais expressas em vendas.

### **4º - O elo do valor**

Definir se um preço tem valor justo, e não apenas mais caro ou mais barato do que se dispõe o consumidor a pagar, está diretamente relacionado ao menor ou ao maior interesse despertado neste consumidor.

O valor justo de um produto pode ser estabelecido pelo elo de valor que o interesse enseja.

Quando postos frente a frente às necessidades e desejos de um consumidor com a capacidade de sua satisfação dada por um determinado produto, o interesse que ali se cria estabelece um elo que pode ser valorizado.

A satisfação de tais necessidades e desejos pode ser expressa em valores pelo consumidor, ou seja, até quanto ele está disposto a pagar por tal satisfação.

De outro lado, o preço que se pode atribuir a um produto em sua oferta aos consumidores, deve levar em conta não apenas seus custos de produção, comercialização e lucro desejado, mas também a demanda que ele objetiva atender.

Portanto, afirmamos que observada a disponibilidade de meios para pagamento não existe preço caro ou barato para qualquer produto, existe maior ou menor interesse, diante de sua capacidade de satisfazer a necessidades e desejos, que pode ser medida pelo elo de valor.

### 2.4.3 O terceiro "P" Ponto de Venda

O ponto de venda ou distribuição pode ser entendido como a combinação de agentes através dos quais o produto flui, desde o vendedor inicial (geralmente o fabricante) até o consumidor final.

Uma empresa pode depender da logística planejada, utilizar-se do atacadista, do distribuidor, do varejista, do correio, de loja própria, ou de qualquer outro canal para distribuir seus produtos na praça.

A força de vendas de uma empresa é composta pelo conjunto de pessoas que têm como missão principal vender ou fazer vender os produtos da empresa, por meio de contatos diretos com os potenciais clientes, distribuidores ou prescritores. Todas as empresas têm uma força de vendas que pode, nalguns casos, limitar-se a uma só pessoa (LENDREVIE et al, 1992, p. 284).

As opções de escolha levam em consideração, notadamente, os custos, as características dos produtos, a área geográfica que se quer atingir, a promoção que determinados canais podem oferecer para os produtos, a concorrência e a tradição.

Decidir qual ou quais canais de distribuição se deve usar visando uma colocação eficiente dos produtos leva em conta fatores como: valor do produto, frequência de compra, preferências dos consumidores e características do produto.

As finalidades essenciais que o canal de distribuição deve atender são: movimentar fisicamente os produtos, promovê-los, retornar informações sobre o mercado, ensejar custos de marketing reduzidos e maximizar resultados e lucros.

Existem diversos modelos de canais de distribuição, indo desde os mais clássicos e usuais até modelos avançados, específicos e singulares, desenvolvidos segundo a estratégia particular de cada Empresa.

Os produtos devem ser colocados nas áreas de maior tráfego, de forma a serem vistos pelo maior número possível de pessoas.

Evitar o conflito entre o produto informado pela programação visual do ponto de venda e o produto efetivamente exposto no local.

Facilitar o acesso visual e físico ao produto, dentre outros critérios.

Há ainda a abordagem relativa à necessidade da constante busca por pontos de venda inovadores. A indústria vem ampliando sistematicamente seu interesse por pontos de venda alternativos, e se possível inovadores, para seus produtos.

O fato é que uma nova tendência tem se firmado: aquela ação em que o consumidor é abordado na hora da decisão de compra, mais exatamente na hora em que apanha o produto. Temos aí desde as simples operações de degustação até operações mais complexas destinadas a ganhar a simpatia do consumidor, como é o caso da oferta de amostras grátis, que são os encartas em revistas e jornais, casadas com maciças campanhas promocionais, multiplicando exponencialmente as vendas dos produtos.

#### 2.4.4 O quarto "P" Propaganda e Promoção de Vendas

A propaganda tem por missão integrar o esforço promocional, operando no sentido de atingir o subconsciente do consumidor com a penetração do apelo, influenciando sua decisão de compra.

É através da repetição de um conceito que ele se infunde e difunde, fazendo variar a opinião do mercado, mas é preciso existir persistência para que ela se mantenha.

Nos tempos atuais com os avanços tecnológicos nos meios de comunicação, além da TV aberta e das rádios, contamos com a TV por satélite, a TV a cabo e suas dezenas ou centenas de canais, os jornais cada vez mais atualizados no seu formato e apresentação, as revistas com novos e dinâmicos formatos, o acesso a informações via internet e muitos outros por vir ainda.

E, através desta multiplicidade infindável de veículos, somos maciçamente influenciados pelo marketing em nosso cotidiano.

"Desde que acordamos até o momento em que dormimos, todas as nossas ações são permeadas pelo marketing. O consumo do sabonete na higiene pessoal, ao lado da pasta dental, ou mesmo do papel higiênico, é influenciado por alguma

promoção no ponto de venda ou por um comercial na televisão" (COBRA, 1986, p. 37).

## 2.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Marketing pode ser definido como: "(...) um conjunto de objetivos, políticas e normas que guiam o esforço de marketing da empresa no correr do tempo – seu nível, mix e alocação, em parte de forma independente, e em parte como resposta a mudanças nas condições competitivas e ambientais" (ANGELO e SILVEIRA, 1997, p. 162).

"Uma estratégia é também um conjunto de meios de ação utilizados conjuntamente, tendo em vista atingir certos objetivos. Mas distingue-se de uma política pelo fato de ser conflitual, no sentido em que é dirigida contra certos adversários" (LENDREVIE et al, 1992, p. 379).

A aplicação de estratégias de marketing adequadas e que estejam de acordo com as possibilidades financeiras de um empreendimento, certamente ajudarão em muito uma empresa tornar-se competitiva no mercado em que atua. E isso se deve à definição clássica de marketing como um conjunto de ferramentas que torna a empresa perene e cada vez mais competitiva no mercado. Justamente nesse aspecto competitivo as empresas crescem e lutam por segmentos do mercado.

A definição de uma estratégia de marketing para o composto produto-mercado consiste em três partes. A primeira parte descreve o mercado-alvo, a posição planejada para o produto e as vendas, participação no mercado e objetivos de lucro para os primeiros cinco anos. A segunda parte define o preço planejado para o produto, sua distribuição e o orçamento de marketing para o primeiro ano. A terceira parte descreve o planejamento de vendas a longo prazo, os objetivos de lucro e a estratégia o *mix* de marketing (KOTLER apud ANGELO e SILVEIRA, 1997, p. 163).

Segundo Angelo e Silveira (1997, p. 161):

A evolução tecnológica e a necessidade de se criar técnicas modernas no atendimento às necessidades do consumidor, fizeram do marketing, nos dias de hoje, mais do que em qualquer outra época, uma das áreas mais importantes das organizações. Principalmente por seu foco voltado ao cliente, na descoberta das motivações mais íntimas que o levam a escolher uma empresa a outra na decisão de usufruir produtos e/ou serviços.

A empresa deverá ter claramente definidos seus objetivos e também detectar por meio de uma pesquisa de mercado quais são as necessidades e desejos do

consumidor. A partir daí deverá ser feito um trabalho para o atendimento de todas essas necessidades. A primeira providência é investigar o mercado constantemente (em intervalos de tempo cada vez menores) por uma simples razão: o mercado está mudando cada vez mais rapidamente. A partir daí tomam-se decisões estabelecendo um plano de marketing compatível com a empresa e seu mercado.

Algumas decisões terão que ser tomadas nos seguintes aspectos de marketing: planejamento de seus produtos e serviços, estratégias de comunicação e divulgação ao mercado, políticas de preço, distribuição dos produtos, resultando assim no atendimento das necessidades do consumidor.

A pesquisa de mercado deverá fixar, inicialmente, quais são os seus objetivos, buscar as informações que já existem em várias fontes, estes são os dados secundários, tais como entidades de apoio às empresas, como o Sebrae. Já os dados primários são aqueles que são desconhecidos e que a pesquisa ainda irá descobrir. Seria muito conveniente se puder contar com os serviços de um profissional da área de pesquisa para fazer o trabalho de forma profissional, sem amadorismos.

A fixação de metas no planejamento de marketing implica na determinação dos resultados a serem alcançados pelas várias funções mercadológicas que a empresa se propõe a realizar. Os objetivos das várias atividades de marketing devem contribuir com os resultados que a organização como um todo se propõe a atingir. É na filosofia da empresa que se encontra o ponto de partida que conduz aos seus objetivos globais e o marketing é apenas uma das ferramentas de administração para alcançá-los.

Outro aspecto muito importante é a distribuição adequada do produto, que deverá estar disponível ao consumidor no lugar certo e na hora certa e na quantidade ideal. A distribuição física do produto consiste na movimentação e manipulação dos produtos desde a produção até o ponto-de-venda e/ou local de consumo, e tem por finalidade colocar os produtos ao alcance do maior número possível de consumidores reais e potenciais. A distribuição eficiente considera a forma do transporte e a armazenagem mais indicada para um determinado produto. Quando se decide quais os tipos de canais de distribuição serão utilizados, deve-se levar em conta os hábitos dos consumidores finais do produto. Os seguintes fatores devem ser levados em conta:

- relações entre fabricante e consumidor;
- quantidades a serem compradas;
- épocas de compras;
- concentração geográfica do mercado consumidor.

Para atrair os consumidores ao ponto-de-venda, é necessário que seja feita uma divulgação adequada. Porém, é no ponto-de-venda que se trava a batalha final para que o consumidor, já predisposto a comprar, adquirir o produto ou serviço divulgado. Precisaremos, então, de uma equipe de vendas devidamente preparada para prestar um atendimento qualificado ao consumidor. Os cuidados para se estruturar uma equipe de vendas eficiente começam no recrutamento, passando pela descrição do seu cargo, estabelecimento de metas e padrões de desempenho. É preciso também fazer periodicamente, campanhas de incentivo para melhorar ainda mais o desempenho das vendas.

Para que a empresa possa atrair o seu público-alvo de forma adequada, deverá promover uma consistente e constante comunicação e divulgação ao mercado. Assim essa deve ser a prioridade básica em uma empresa que tem por objetivo tornar-se competitiva. A empresa deverá encarar o marketing com o conceito de investimento e não como despesa e, além disso, a empresa deve promover ações de marketing de forma regular e constante. O retorno nas ações de marketing deve ser esperado a médio e longo prazos. A empresa deverá separar mensalmente um percentual fixo sobre o faturamento bruto para investir em ações mercadológicas.

As ferramentas de marketing não devem ser entendidas apenas como propaganda. Porém a sua utilização adequada deverá levar em consideração a natureza do negócio e as características do público-alvo. Não podemos também esquecer de sempre ter profissionais do ramo para assessorar a empresa já que a função do empresário é justamente ser um empresário bem sucedido e não deve assumir a função de elaborar materiais de divulgação devendo delegar essa função para profissionais do ramo.

## 2.6 ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO

A primeira etapa na definição da estratégia passa por selecionar a segmentação que melhor se adequar aos objetivos estabelecidos.

### 2.6.1 Segmentação

Segmentar é o processo de identificação de grupos homogêneos de consumidores. Os mercados podem ser segmentados de muitas formas dependendo dos objetivos e da abordagem pretendida. Os segmentos de consumidores se obtém freqüentemente por base de características demográficas, geográficas, psicográficas e de utilização do produto. Um segmento de mercado tem de respeitar determinados parâmetros para que possa justificar um esforço de marketing, dimensão suficiente, não apenas em número, mas também em potencial de vendas, acessibilidade e viabilidade presente e futura.

Os mercados de consumo podem segmentar-se de acordo com critérios gerais ou específicos. Os critérios gerais são independentes do produto ou do processo de compra, e servem para dividir qualquer população, seja ou não um mercado, os específicos, estão relacionados com o produto ou o processo de compra. Ambos os critérios podem sofrer de objetividade ou subjetividade.

A estratégia de segmentação constitui uma ferramenta relevante para que a empresa hierarquize as oportunidades que pretende explorar .

O seu objetivo global consiste na divisão da população em subgrupos que sejam, tanto quanto possível, mutuamente excluentes e intrinsecamente exaustivos relativamente a critérios pertinentes, por forma a que os segmentos identificados sejam relevantes e facilmente acessíveis do ponto de vista de marketing.

O processo de segmentação inclui quatro etapas: a escolha de um ou mais critérios de segmentação, o estudo detalhado das características de cada segmento, a escolha do segmento que mais interessa à empresa e a definição da política de marketing adequada a cada segmento escolhido.

A estratégia de segmentação tem o objetivo de atender às necessidades específicas dos clientes conforme sua área de atuação e porte a fim de aumentar sua eficiência operacional.

## 2.7 A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING

Estamos na era da informação e é por este motivo que o Marketing vem ganhando força e importância cada vez maior no mundo, uma vez que a Globalização está unificando o mundo, as empresas aumentaram seus mercados, porém, perderam mercados fixos uma vez que a concorrência agora é global.

Segundo Kotler (1985, p. 78) "Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais." A essência do marketing é o processo de troca, em que duas ou mais partes se dão algo de valor, com objetivo de satisfazer necessidades recíprocas. É o processo de criar e resolver as relações de troca.

Para que possamos ter uma visão geral adequada dos conceitos básicos do marketing, faz-se necessário conhecer a sua evolução.

### 2.7.1 COMO IDENTIFICAR E CONQUISTAR MERCADOS

"O Marketing existe com força desde a 1ª Revolução Industrial, é uma ferramenta essencial para pequenas e grandes empresas. Com a Globalização todas as Empresas necessitam acompanhar o mercado para isso o uso de técnicas especiais se torna obrigação" (COBRA, 1986, p. 101).

A problemática atual abrange a todas as empresas, a Globalização abriu novos mercados porém as empresas que não estiverem usando o Marketing corretamente estarão destinadas à extinção. As empresas para continuarem competindo no mercado global devem priorizar: público alvo, pesquisar o mercado, custo da propaganda, promoções e eventos de divulgação, estratégias de influência e vendas, criar uma "marca" forte, negociar bem com os fornecedores (STANPLETON, 1994, p. 128).

Para que uma empresa possa atender, satisfazendo e mantendo seus consumidores, deve administrar com eficiência seus recursos, direcionando-os em busca dos seus objetivos de mercado.

Mas deve também estar atenta a cada oportunidade que se apresente, a par das atuais e novas necessidades dos seus atuais e futuros consumidores.

É imprescindível estar sempre à frente de seus concorrentes, antecipar tendências de consumo, acompanhar variações de necessidades e determinar caminhos rumo à sua contínua satisfação.

Para uma operação empresarial que tenha o lucro como objetivo, o campo da administração de maior importância para o alcance desta meta é sem dúvida o marketing.

A função da administração de marketing numa empresa está relacionada ao desempenho de atividades essenciais, tais como: especificar, através de sistema de informações e pesquisas de quais produtos ou serviços são desejados por quais grupos de consumidores, que tomam decisões sobre preços, selecionando o sistema de canais de distribuição e gerenciando o esforço promocional.

O marketing participa da fixação dos padrões de vida em sociedade. Só desenvolver um bom produto não resulta necessariamente em sucesso empresarial, pois o produto tem que ser vendido. O ponto de ligação rumo ao sucesso está na capacidade de se desenvolver novos produtos, determinando-se previamente quais as necessidades e desejos dos consumidores em potencial, e especificá-los com vistas a satisfazer tais necessidades e desejos.

A administração de marketing deve preocupar-se com:

- Localizar e medir a demanda de um ou mais grupos de consumidores por algum tipo de produto ou serviço em determinado espaço de tempo.
- Traduzir essa demanda em produtos ou linha de produtos.
- Desenvolver e implementar um plano que torne o produto disponível sob a forma de oferta.
- E todas estas ações, relembrando o foco, devem ser desenvolvidas eficientemente para gerar lucros.

Se observarmos a essência do papel do marketing dentro da empresa, podemos vê-lo, na sua etapa de execução mais visível, como gestor da movimentação e distribuição de bens do produtor até o consumidor (STANPLETON, 1994, p. 129).

### 2.7.1.1 A Operação de Vendas Realizando Metas

A operação de vendas é a célula fundamental no alcance dos objetivos de qualquer empreendimento de mercado.

O sistema de marketing deve sempre estar intimamente relacionado com vendas.

Apenas em alguns modelos de comercialização muito específicos a venda decorre de uma iniciativa do consumidor.

Na grande maioria dos modelos adotados, entretanto, a venda decorre de um esforço pessoal do vendedor, satisfazendo as necessidades de um outro indivíduo, o comprador.

A importância do vendedor dentro do sistema de marketing é indiscutível. Sobre o vendedor recai a responsabilidade pelo sucesso de todo o esforço de propaganda e promoção de vendas.

Uma vez que atua no ponto de venda, ele é o elemento-chave na política de vendas da empresa.

Não devemos nos esquecer de que, ao satisfazer necessidades e desejos, o grande objetivo do marketing é produzir vendas.

#### 2.7.1.2 A Importância do Atendimento ao Cliente

Temos aqui a continuação da venda, a sua seqüência, o chamado pós-venda, que influencia a decisão do consumidor de voltar a comprar ou não o produto adquirido, ou contratar novamente os serviços prestados.

O atendimento não se relaciona apenas ao aspecto técnico, mas notadamente à atenção que a empresa dá ao consumidor, procurando certificar-se de que o produto e/ou serviço tenham resultado na satisfação das necessidades e desejos do cliente.

Os conceitos de marketing estão sofrendo uma total transformação em função do atual cenário de globalização das economias, no qual os custos de produção de cada país são diferenciados aumentando, conseqüentemente, a competição.

Nessa missão, o marketing assume um papel fundamental, enquanto a chave da prosperidade de uma empresa.

Nessa nova fase, a finalidade do marketing é criar oportunidades de lucros, e oferecer idéias sempre melhores, que ampliem a vantagem competitiva da empresa no mercado.

Esse novo papel do marketing é resultado das atuais exigências do mercado.

É cada vez mais difícil agradar os clientes que querem produtos e serviços superiores, adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos.

Stanpleton (1994, p. 131) explica que os clientes já não são tão leais como antes, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente.

A qualidade já não faz mais a diferença, o divisor de águas agora será o valor agregado de um produto que é constituído muitas vezes de valores intangíveis como: a atitude do vendedor, a postura do fornecedor, a empatia com o cliente, a cultura empresarial.

O valor agregado é que garantirá o consumidor e sua lealdade. A mudança desses conceitos fez com que a competição se transferisse para uma área inatingível e imensurável do marketing, onde fica cada vez mais difícil inovar.

Ao mesmo tempo, o desempenho do setor de marketing ganha um impacto crescente no desempenho financeiro da empresa, podendo repercutir diretamente no seu faturamento.

Para ser bem sucedida nessa corrida, a empresa precisa ter uma visão clara de qual é o centro de seu negócio, e possuir também um conjunto claro e estável de valores e uma visão de futuro.

Os compradores de um nicho específico de mercado são bastante homogêneos em suas percepções e preferências, e estão dispostos a pagar um bom preço por ofertas que realmente possa se adequar às suas necessidades específicas, ressaltando que vender para um nicho de mercado garante uma boa margem de lucro que compensa o baixo volume.

Para envolver o cliente é preciso customizar a comunicação, o produto, o serviço e o material promocional de tal forma que se estabeleça uma relação estreita com ele.

#### 2.7.2 A marca também precisa do produto para que seja forte no mercado

A marca está diretamente ligada ao produto. Marcando-o de forma visual e sentimental o cliente, que é induzido a comprar por estímulo ou apenas pela ação de compra ou necessidade.

Kotler (1992, p. 55), cita três formas de estratégia de marca:

Um especialista em marketing enfrenta três decisões difíceis sobre a estratégia de marca. A primeira é se ele deve e em que extensão usar marcas em seus produtos (marca versus não-marca). A segunda é se deve usar suas marcas ou dos distribuidores (marcas do fabricante contra marcas do distribuidor). A terceira é se suas próprias marcas devem estar sob um, algum ou muitos nomes individuais marcas de família versus marcas individuais.

A empresa tem que estudar o motivo para ela querer adotar uma marca sua ou do distribuidor, pois ela envolve custo. Por isso, a adoção de marca deve ser bem estudada pelo administrador de vendas.

Há pelo menos quatro objetivos que podem movê-lo a tomar esta decisão:

- 1) Poderá querer uma marca para fins de identificação, a fim de simplificar o manuseio ou a busca.
- 2) Poderá querer uma marca registrada e uma patente para proteger as características peculiares de seu produto contra imitação.
- 3) Poderá querer conotar certa qualidade que está oferecendo, a fim de que os compradores satisfeitos possam obter facilmente seu produto de novo, através do reconhecimento da marca.
- 4) Poderá querer ver a marca como uma oportunidade para dotar seu produto de uma história e reputação únicas, que possam criar a base para a diferenciação de preço (KOTLER, 1992, p. 58).

### 2.7.3 Fatores para promoção das vendas

A venda em geral é destinada a todos os consumidores, que queiram comprar em grande, média ou pequena escala, um produto ou mais.

A venda pode ser industrial ou de consumo.

Na industrial, estão as empresas que compram de outras empresas, suas matérias-primas, moldes, ferramentas, máquinas e o fatores principais são: preço, lucro, prazo de entrega e qualidade.

Na venda de consumo, existem outros fatores agregados. E a venda pode depender de:

I - A posição geográfica da empresa, revendedora, distribuidora, loja, etc.

II - Do ponto de venda, localização.

III - Da estratégia utilizada para promoção da venda.

IV - Da idade

V - Do grau de escolaridade, para se ter idéia do perfil de inteligência da população.

VI - A cultura é a principal delas.

## VII - Propaganda.

Na venda de consumo, o público alvo sofre várias influências. Que podem ser: econômica, psicológica, social, cultural, climáticas entre outras. No seu comportamento, que pode influenciá-lo ou não na aquisição do produto/serviço. A simples conversa que possa existir entre vendedor e comprador pode fazer com que haja uma venda para consumo próprio.

### 2.7.3.1 As empresas agem para a venda não ser devolvida

Hoje em dia, o produto tem de satisfazer os desejos e anseios do consumidor, além de resolver seus problemas. Os clientes buscam qualidade e não querem pagar caro por isso, ou seja, buscam preço baixo e alta qualidade.

As empresas estão adotando atualmente em dar maior responsabilidades ao revendedor ou nas distribuidoras. Caso um produto apresente defeito, o mesmo deve ser trocado por outro, e a revendedora remeter ao fabricante o produto defeituoso, trazendo assim segurança e confiança ao cliente, que fica cada vez exigente.

O preço é comparado junto aos concorrentes, para não haver quase diferença no mercado. O preço não pode ser muito abaixo dos concorrentes pois, pode levantar suspeita de que o produto é de baixa qualidade, portanto o aconselhável é manter uma diferença de centavos ou reais, dependendo do produto. Pois o preço é o fator responsável pela receita, lucro ou prejuízo as vendas.

Os agentes de vendas são mais treinados para atender melhor o cliente e assim tentar torná-lo fiel à empresa, marca ou produto, que está adquirindo. Pois o cliente é infiel, ainda mais se fica insatisfeito com o que compra.

### 2.7.4 Segmentação de mercado

O ponto crítico no planejamento de marketing é, sem dúvida, a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão do administrador é, sem dúvida, o processo de

segmentação de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de uma empresa.

Para Churchill Jr e Peter (2000, p. 204), segmentação de mercado é:

O processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra. Os indivíduos ou organizações em cada grupo ou segmento do mercado podem responder de maneira semelhante a uma determinada estratégia de marketing. As empresas usam as informações para decidir a quais segmentos de mercado podem atender de forma mais lucrativa, enquanto as organizações sem fins lucrativos usam-nas para ser mais eficiente no alcance de suas metas. O segmento específico de mercado que uma organização seleciona para servir é chamado de mercado alvo.

Dias (2003, p. 3) contempla que mercado alvo é “aquele para o qual a empresa irá direcionar seus investimentos e focar sua estratégia de marketing. Ele é selecionado com base na análise de atratividade e competitividade realizada pelo gerente de marketing”.

O fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples, baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. Pelo simples motivo que os consumidores são muitos e dispersos em diversas regiões, têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente.

O centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico, que começa a ganhar força a partir da publicação do artigo de Smith (1956, p. 85). Nesse clássico do marketing, Smith vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. Diz ainda que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso de produto, e do esforço mercadológico às exigências do consumidor.

Muito se escreveu sobre o assunto até os dias de hoje, com maior ênfase para McCarthy (1988, p. 125), o qual defendeu a adoção da segmentação para maior sucesso, no atingimento dos objetivos da empresa, incluindo-a nas considerações estratégicas do marketing mix. Kotler (1992, p. 61), reconhece que a

segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo ele, a segmentação de mercado, a idéia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes. A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto.

No Brasil, a maior contribuição ao estudo vem de Richer e Lima (1991, p. 69), que deu à segmentação tratamento integrado, evidenciando seus aspectos operativos e responsabilizando-os pela viabilidade de processo decisório. Seu trabalho teve a preocupação de conferir à segmentação uma dimensão mais ampla, considerando-a como conceito e como processo que conduz o executivo à escolha entre estratégias alternativas.

#### 2.7.4.1 Conceito de segmentação de mercado

Na revisão da literatura sobre o assunto, verifica-se que a maioria das contribuições ao estudo de segmentação mantém suas bases no estudo de Smith (1956, p. 98). Segundo ele, a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados. Ela se baseia no desdobramento do lado da demanda e representa ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

A primeira vista, a segmentação de mercado não é tarefa difícil; por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado, em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto

como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é à base de toda a estratégia de marketing.

A segmentação é estratégia que auxilia a empresa a penetrar em focos escolhidos, facilitando o acesso ao consumidor por intermédio do ajuste da oferta à demanda, e do produto ao mercado.

É importante observar que o conceito de segmentação tem relação direta com o mercado. Segmenta-se o mercado e não setores de atividades, produtos, canais de distribuição. Os produtos e canais de distribuição são ajustados em decorrência do alvo escolhido.

Ao decidir segmentar o mercado, a empresa dispõe de poucas variáveis que estão sob controle do administrador de marketing. Segundo Richers (1991, p. 127), a empresa deve focar suas opções de segmentação sob quatro ângulos distintos: o do setor, que é problema de concorrência; o dos segmentos, que é problema de oportunidade; o dos produtos, que é problema de adaptação; o de distribuição e comunicação, que é problema de escolha. Dessas quatro variáveis, somente as duas últimas se prestam à manipulação e devem, portanto, ser exploradas como as primeiras a ter-se em vista.

#### 2.7.4.2 Finalidades em segmentar o mercado

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

Por meio da segmentação de mercado, pode-se conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores. Tal conhecimento se aprofunda, à medida que novas variáveis de segmentação são combinadas entre si, proporcionando conhecimento mais individual do consumidor.

Segundo Richers (1991, p. 129), com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- a) domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- b) maior proximidade ao consumidor final;
- c) possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- d) disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;
- e) existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.

A alocação de recursos de forma adequada, não citada de forma específica por Richers (1991, p. 131), é um dos pontos chaves da segmentação de mercado, diminuindo, com isso, os riscos associados ao desempenho das atividades empresarias.

Esse conjunto de vantagens propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de marketing, assim como para auxiliar o administrador de marketing na avaliação das forças e vulnerabilidade da concorrência, e com isso tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes.

#### 2.7.4.3 Passos para segmentação de mercados

Os segmentos de mercado podem ser identificados quando se aplicam técnicas sucessivas para subdividi-lo. Para isso, há procedimento formal para identificar os principais mercados. Boyd e Massay (1976, p. 86) sugerem duas condições que são essenciais para a implantação de uma estratégia de segmentação:

“a) identificação de diferentes oportunidades de marketing e estabelecimento de prioridades entre elas;

b) eficiente alocação de recursos para os focos escolhidos”.

Kotler (1985, p. 134) identifica três etapas:

- “estágio de levantamento;
- estágio de análise;
- estágio de desenvolvimento de perfil”.

Na segmentação de mercado, o administrador de marketing deve levar em conta o comportamento do consumidor. Isso porque os compradores são pessoas com necessidades e desejos diversos, e o mesmo produto não pode mais atrair todo

o mundo. Deve-se, portanto, conhecer o comportamento, as atividades, as motivações, os benefícios e as vantagens que os diferentes grupos de consumidores, relativamente homogêneos, estão procurando.

Para conhecer os consumidores, o administrador precisa reuni-los em grupos, os mais homogêneos possíveis. Para tanto, ele pode fazer uso das variáveis de segmentação, as quais procuram revelar certas características geográficas, sócio-econômicas, de personalidade e comportamentais. Essas variáveis podem ser decompostas em diversas outras, que por sua vez podem ser empregadas individualmente ou interrelacionadas com as demais.

O elenco de variáveis que se apresenta como critérios para segmentar mercado é muito amplo. Existem milhares de maneiras para segmentar determinado mercado, principalmente se a empresa pretende combinar várias de suas formas.

Os segmentos geralmente são identificados a partir de duas correntes. Na primeira, através das características dos consumidores, independentemente do produto. Utilizam-se as variáveis geográficas, demográficas e psicográficas. Na segunda, a identificação é feita por meio das respostas do consumidor diante do produto, como benefícios procurados, ocasiões de uso e lealdade à marca.

As modalidades constituídas pelas variáveis geográficas, demográficas e sócio-econômicas são usuais e mais comuns, pelo fato de terem características conciliáveis e complementares entre si, cujos dados não estão dependendo de pesquisas de campo e podem ser, facilmente, encontrados a partir de fontes secundárias.

O mesmo não ocorre com as variáveis de segmentação por padrões de consumo, por benefícios procurados, por estilo de vida e por tipos de personalidades, as quais, geralmente, dependem de pesquisa de campo para se conhecer aspectos específicos das pessoas e de seus comportamentos.

O processo de segmentação de mercado objetiva a determinação de diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os em conjuntos diferenciados, para que a empresa possa selecionar segmentos que se apresentem mais favoráveis à concentração de esforços.

A escolha desses segmentos de forma eficaz, conjugada com a avaliação dos elementos do ambiente em que a empresa desenvolve suas atividades, deve ser precedida de certas características fundamentais. Kotler (1985, p. 137) apresenta

algumas contribuições inovadoras e importantes que devem ser observadas: a mensurabilidade, a substancialidade, a acessibilidade e a operacionalidade. Sem que o segmento apresente essas características, parece imprudente alimentar decisões específicas do composto de marketing voltadas a esses compradores.

### 3 MERCADO DO MILHO NO BRASIL

#### 3.1 PRODUÇÃO

A produção de milho no Brasil, juntamente com a soja, contribui com cerca de 80% da produção de grãos no Brasil. A diferença entre as duas culturas está no fato que soja tem liquidez imediata, dada as suas característica de "commodity" no mercado internacional, enquanto que milho tem sua produção voltada para abastecimento interno. O milho tem evoluído como cultura comercial apresentando, nos últimos vinte e oito ano, taxas de crescimento da produção de 3,0% ao ano e da área cultivada de 0,4% ao ano.

O Estados do Paraná, com mais de 5 milhões de toneladas, é o maior produtor de milho do país. Na faixa de 1 a 5 milhões de tonelada, com exceção do Rio de Janeiro e Espírito Santo, estão a grande parte dos estados do Centro-Sul do Brasil. A Bahia, Piauí, Maranhão e Pará tem se constituído em nova fronteira para produção de milho em escala comercial, principalmente, nas áreas de cerrado, nos três primeiros e sul do estado no último, onde essa cultura vem sendo impulsionadas pela expansão da soja que, em vinte e um anos, a área total cultivada cresceu a taxa de 58,9% ao ano. Nos outros estados a produção de milho é marginal, sendo caracterizada por cultivos familiares para consumo no estabelecimento.

Um dos fatores que tem impulsionado o crescimento de milho na região Centro-Oeste, e em especial no estado de Goiás, é a ampliação do parque industrial, em direção à região de cerrado, que utiliza milho como insumo. Por outro lado, o uso da cultura de milho no sistema de cultivo de plantio direto também tem favorecido os níveis de produção e produtividade nesta região.

Com o aumento da importância da soja no mercado internacional, esta passou a disputar com o milho, levando mais produtores a optarem pelo cultivo da soja no verão e do milho na segunda safra.

Na região Centro-Oeste, onde está localizada 48,4% da Região do Cerrado brasileiro, o cultivo da soja teve uma expansão muito rápida, no que diz respeito ao uso de áreas, aumento da produção e produtividade das lavouras, com isso aumentou-se a necessidade de ter uma cultura para rotação, e o milho é esta cultura por excelência. Por outro lado, dada as características dos solos desta região, o uso

de sistema de Plantio Direto teve rápido crescimento, por aumentar a proteção destes solos e, conseqüentemente, a qualidades dos indicadores destes solos, melhorando o desempenho dos mesmos quanto aumento da produtividade das lavouras.

### 3.2 DESTINO DA PRODUÇÃO

A produção brasileira de milho em grãos tem dois destinos. Primeiro, o consumo no estabelecimento rural, refere-se àquela parcela do milho que é produzida e consumida no próprio estabelecimento, destinando-se ao consumo animal em sua maior parte e ao consumo humano. Segundo a oferta do produto no mercado consumidor, onde se tem fluxos de comercialização direcionados para fabricas de rações, indústrias químicas, mercado de consumo in natura e exportações.

Segundo dados do censo agropecuário de 1996 (IBGE, 1996), 24,93% da produção de milho é consumido na propriedade, sendo que 60,54% dos estabelecimentos realizam esta prática. Ainda são estocados no estabelecimentos 6,32% da produção em 6,63% dos estabelecimentos que produzem este grão. Não se pode afirmar que a produção estocada na propriedade é toda consumida internamente, nem que é toda comercializada, mas pode-se dizer que este milho estocado participam dos dois tipo de destino da produção. Por outro lado, 68,75% da produção de milho é comercializada, com fluxos direcionado as vendas para cooperativas, indústrias, intermediários e diretamente aos consumidores. Apenas 32,83% dos estabelecimentos comercializam sua produção.

Relacionando o tamanho das propriedades com o consumo nos estabelecimento agropecuários, indicam que cerca de 67% das propriedades estão relacionadas com o consumo do milho internamente, 31,25 % da produção de milho, sem a preocupação com o mercado, enquanto que 68,75% da produção de milho é destinada ao mercado, por diferentes meios. Pode-se concluir que a produção de milho não destinada ao mercado é realizado em pequenas áreas cultivadas, e na sua maioria destinada ao consumo de subsistência.

Na análise de dados da produção de milho destinado ao mercado, alguns pontos devem ser destacados. Um deles é a importância do intermediário como

agente de comercialização, que ainda é muito grande no mercado de milho. Conforme constatado no censo de 1996, é indicado que os intermediários movimentavam a comercialização do maior volume de milho transacionáveis no mercado, 31,50 % da produção nacional, porém os estabelecimentos que usam este meio para venda das suas produções tem produtividade média baixa, quando comparada com os estabelecimentos que usam as cooperativas e indústrias para escoar suas produções. Além disso, destaca-se que em 56,78% da área cultivada com milho a produção é destinada ao mercado, isso revela que a cultura comercial é feita em grandes áreas e são mais tecnificadas, com produtividade médias em torno de 5.000 a 7.000 kg/ha, bem acima da média nacional, que foi 2.406 kg/ha no período analisado.

### 3.3 CONSUMO

O mercado de milho no Brasil depende da demanda do milho para a indústria de ração animal. Para se saber o tamanho deste mercado, a CONAB faz um balanço anual de oferta e demanda de milho, onde são calculados variáveis relacionadas com consumo interno, produção, comércio externo e estoques de milho. Estas informações também são usadas pelo mercado para estabelecimento dos preços, e pelos produtores de insumos para planejarem a produção do ano seguinte. Porém, devido ao alto percentual da produção estocada nas propriedades, as estimativas tem que ser revistas constantemente.

As estimativas apresentadas não justifica as incertezas de abastecimentos do mercado de milho no Brasil, porém a cada ano pode-se observar um comportamento defensivo por parte dos produtores, de milho e dos usuários de milho como insumo. Se as estimativas retratam uma situação de suprimento de milho condizente com a realidade, o mercado deste produto tem um comportamento irracional. Se a cada ano a quantidade ofertada é maior que a quantidade demandada, haveria uma tendência de diminuição do preço real de milho em grãos durante a série apresentada.

Apesar do Brasil não ter tradição de exportador e importador de milho em grãos, sempre se pensou nesse país com potencial para participar do mercado externo, porém este potencial só pôde ser sentido nos anos de 2001 e 2002 quando

as participações brasileira no mercado mundial, foram de 8% e 2%, para esses anos respectivamente.

Alguns fatores contribuíram para essa mudança. O primeiro foi a super safra de milho colhida no Brasil no ano de 2001, que agravou a situação de queda dos preços iniciada no ano anterior, favoreceu aos produtores a busca de opções de mercados diferentes para escoar a produção. O segundo, a cotação do milho no mercado externo estavam mais que compensadores para a busca de mercado em outros países. E finalmente, a proibição de produzir milho transgênico (Bt ou RR) no país atraiu compradores de países que tem legislação mais rígida com respeito ao uso destes produtos e que possuem um mercado mais exigente com respeito aos produtos que irão consumir. Estes fatores fizeram com que o Brasil passasse de uma mera participação de 0,01% no comércio exterior de milho, para cerca de 8% deste mercado. No ano seguinte, esta participação caiu para 2%, Essa queda é resultado da retração da oferta de milho no mercado interno causada pelo crescimento da produção de soja.

### 3.4 ESTIMATIVA SAFRAS E MERCADOS

Seguindo a tendência mundial onde a alimentação animal consome 70% do milho, o Brasil tem nesse segmento o seu grande mercado de milho com variação de 70% a 80% da demanda interna.

No consumo de milho destinado à produção de ração, estima-se que 51% deste total é direcionado ao setor avícola; 33% à suinocultura; 11% à pecuária, principalmente a de leite e 5% é usado para fazer ração para os outros animais.

A indústria moageira se divide em dois grandes grupos. O grupo de moagem a úmido, que produzem subprodutos do milho com alto valor agregado e geralmente destinados a reprocessamento por parte de outra indústria e o grupo de moagem a seco que geram produtos de baixa elasticidade renda, geralmente produtos destinado ao consumo humano.

## 4 SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO DE SEMENTES

### 4.1 A SEMENTE BÁSICA

Independente do tipo de cultura e de tecnologia, os mercados finais da indústria de sementes estão atrelados ao processo de obtenção e difusão da denominada semente básica, a semente pronta para ser reproduzida em escala comercial. Esse processo pode ser decomposto em duas fases principais.

A primeira fase é a das atividades de pesquisa básica em melhoramento genético (um processo de busca, de avaliação e de cruzamentos de novas variedades genéticas de sementes), fase esta que se associa também às atividades de adaptabilidade dessas novas variedades às condições climáticas (um processo em larga medida experimental é baseado em testes de campo). Nesta fase são variáveis fundamentais tanto os recursos científicos da fito-biologia, da biotecnologia e do banco de germoplasma disponível para os experimentos, bem como o conhecimento agrônomo. Nesse sentido, pode-se dizer que nesta fase a produção de sementes caracteriza-se por ser fundamentalmente baseada em ciências, em que são muito importantes os programas de pesquisas, especialmente os de instituições públicas (universidades e institutos de pesquisa).

A segunda fase inicia-se com o processo de multiplicação da semente básica, passando em seguida pelas etapas de estocagem e análise, e estendendo-se até a venda final da semente. Nesta fase são variáveis fundamentais na dinâmica produtiva e comercial da cadeia:

- a dimensão da rede de agentes multiplicadores (em função da necessidade de áreas de terra disponíveis e adequadas para a produção de sementes);
- a capacidade de armazenagem e de tratamento fitossanitário adequados para a estocagem das sementes;
- a amplitude geográfica de distribuição de sementes e da assistência técnico-agrônomo das empresas produtoras.

Pode-se dizer que esses fatores constituem-se em importantes barreiras à entrada, pois induzem ganhos de custos diferenciados pela escala de reprodução da

semente básica e pelos ganhos advindos dos ativos complementares de armazenagem e comercialização.

## 4.2 ETAPAS DO PROCESSO PRODUTIVO E TECNOLÓGICO

A pesquisa em melhoramento genético tem como objetivo as transformações, mudando e melhorando alguns caracteres da planta. O tempo médio para a realização deste processo varia de três a cinco anos. As pesquisas em melhoramentos de sementes podem ser realizadas tanto pelo setor público quanto pelo privado. No Brasil, a Embrapa desempenha papel relevante no desenvolvimento de novas sementes seguida dos institutos de pesquisas e universidades. O setor privado é representado pelas:

- empresas privadas nacionais
- cooperativas e fundações sem fins lucrativos
- filiais das grandes empresas multinacionais atuantes no país.

Da fase anterior, podem ser obtidas a semente genética e a semente transgênica. A semente genética é o material de propagação obtido a partir de processo de melhoramento de plantas, mantidas as suas características de pureza genética. A semente transgênica é caracterizada como um produto proveniente da manipulação de técnicas de engenharia genética. Envolve a modificação direta do DNA, que representa o material genético de um ser vivo, de forma a alterar precisamente características existentes ou introduzir novas características em um organismo vivo. O resultado do desenvolvimento da semente genética ou transgênica gera as sementes básicas.

A partir da semente básica tem-se o processo de multiplicação. Este processo permite que a semente básica passe a ser semente comercial. O tempo médio deste processo varia de um a três anos, dependendo da disponibilidade de área e dos testes realizados. Na maioria dos casos, esta fase é repassada aos agentes cooperantes e/ou às empresas licenciadas para a multiplicação e/ou para o beneficiamento de sementes, obviamente sob licença contratual das empresas geradoras da semente básica.

A semente comercial é aquela resultante da multiplicação da semente básica, mas que passou por uma entidade certificadora. Esta que pode ser de caráter público ou privada atesta os quesitos, a qualidade e a sanidade da semente segundo padrões específicos, através de testes de laboratórios e de campo, em que se obtêm os resultados do melhoramento genético da semente, de acordo com as normas estabelecidas pela entidade certificadora (seja em termos biológicos e fitossanitários, ou de eficiência econômica, tais como a produtividade por área da planta). Além da certificação, em geral nos principais países, as empresas podem também proteger legalmente suas novas cultivares desenvolvidas, através do registro de cultivares.

Depois de certificadas as sementes estão prontas para serem comercializadas. Grande parte das empresas vende suas sementes para lojas de insumos agrícolas e cooperativas, enquanto as demais realizam a venda direta ao produtor.

### 4.3 CLASSIFICAÇÕES DO SETOR

#### 4.3.1 Classificação das atividades

O Cadastro Nacional de Atividades Econômicas - CNAE abrange agricultura, pecuária e serviços relacionados com essas atividades. Nestes estudos são consideradas sete classes, conforme o tipo de cultura para o qual a semente se destina: algodão, arroz, hortaliça, milho, soja, sorgo e trigo.

#### 4.3.2 Classificação patentária

Na indústria de sementes são patenteados apenas genes que serão introduzidos nas sementes (sementes transgênicas). Para cultivar já desenvolvida são realizados registros de proteção no Serviço Nacional de Proteção de Cultivares.

### 4.3.3 Elementos Institucionais

A indústria de sementes é uma atividade em que sempre houve importante presença e ação regulatória dos poderes públicos. Há diversos planos regulatórios, desde os regionais e/ou estaduais e nacionais até os de âmbito internacional. Neste plano, o marco mais importante foi à criação da União para a Proteção de Obtenção Vegetais (UPOV), em 1961. A UPOV é uma convenção europeia que estabelece um acordo multilateral adotado por diversos países, determinando normas comuns para o reconhecimento e proteção das novas variedades dos melhoristas. Atualmente a UPOV conta com a adesão de 37 países membros.

De acordo com a UPOV, as exigências para a obtenção de direitos proprietários são:

- distinção
- estabilidade
- homogeneidade
- distância mínima de outra variedade.

O período típico de proteção utilizado pelos países que reconhecem direitos de melhorista é de quinze anos para culturas temporárias, podendo a cobertura ser ampliada para vinte anos ou mais, no caso de videiras e árvores (CARVALHO, 1996, p. 124). A proteção não é plena, sendo que o agricultor tem permissão para a utilização de sementes protegidas para uso próprio ou mesmo venda (desde que não caracterizada como venda principal), bem como o melhorista tem permissão para a utilização livre de variedades protegidas para fins de pesquisa e melhoramento. No geral, o que vigora é o licenciamento compulsório, que dá direitos ao melhorista arbitrar uma remuneração ao licenciar a terceiros para a produção de determinados cultivares.

Existem, na realidade, duas convenções em vigor. A Convenção de 1978 observa as exigências, restrições e coberturas descritas anteriormente. Essa revisão possibilitou a adesão dos EUA ao contemplar as peculiaridades do sistema norte-americano, permitindo a proteção de plantas por patentes (Lei de Patentes de Plantas - PPA) ou por direitos de melhoristas (Lei de Proteção de Variedades de Plantas - PVPA), porém proibindo a dupla proteção, ou seja, patentes e direitos de melhoristas. A Convenção de 1978 só tem validade para os países que a aderiram

até o final de 1995. A partir daí, é obrigatória a adesão aos preceitos da Convenção de 1991.

A Convenção de 1991 fez importantes alterações no que diz respeito às exceções do agricultor e do melhorista e ao tempo de duração da proteção. Introduziu-se a noção de variedade essencialmente derivada, dificultando a prática de livre utilização de variedades protegidas para a criação de novas cultivares. A utilização de uma variedade protegida passou a ser precedida de autorização do detentor de direitos de melhorista e implicou pagamento de *royalties*. O pagamento pode ser constituído sobre:

- o valor da semente básica fornecida pelo licenciador ao licenciado;
- um percentual sobre a produção presumível;
- percentual sobre o valor resultante da comercialização efetivamente realizada.

A possibilidade da venda do excedente de sementes protegidas separadas para plantio próprio pelo agricultor também foi proibida. O prazo de proteção das variedades passou a ser de vinte anos, com a exigência de proteção para todas as espécies. Vale destacar que no Brasil, a Lei de Proteção aos Cultivares segue o padrão UPOV 1978 (SANTINI, 2002, p. 84).

#### 4.3.4 Regulação da indústria de sementes no Brasil

No caso da indústria de sementes brasileira, conforme destaca Santini (2002, p. 99) a presença do Estado foi importante, sua ação pode ser percebida:

- pela realização de pesquisas públicas em sementes;
- pela construção de infra-estrutura do setor de sementes, criando mecanismos de regulação para a produção, comercialização, fiscalização e certificação de sementes na esfera produtiva;
- pelo controle dos mecanismos de apropriação dos direitos de propriedade intelectual.

No Brasil, a regulamentação oficial de âmbito nacional e importante para a atividade ocorreu em 1977 (Lei Federal 6507), quando se criou o arcabouço legal, comparável aos dos países desenvolvidos. Nos anos 90, a partir dos acordos resultantes da Rodada Uruguai do GATT, do Acordo TRIPS - Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights, em 1995, e das pressões sócio-políticas foram aprovadas outras leis relacionadas ao uso de recursos genéticos, como:

- Lei 8974 de Biossegurança
- Lei 9279 de Propriedade Industrial
- Lei 9456 de Proteção de Cultivares
- MP 2052, modificada pela MP 2126, que trata do Patrimônio Genético

Em 1996, no âmbito da criação da Lei de Propriedade Industrial, que amplia a proteção para produtos e processos biotecnológicos, incluindo assim, o patenteamento de genes que são usados na indústria de sementes, cria-se também a Lei de Proteção de Cultivares - LPC. Esta lei determina que as plantas inventadas pelo homem, através de melhoramento genético, não são passíveis de proteção através de sistema de patentes, sendo, portanto, protegidas pelo sistema *sui generis* de propriedade intelectual para proteção de novos melhoramentos vegetais. A aprovação dessa lei permitiu que, em 1999, o Brasil solicitasse e fosse aceito o ingresso na UPOV.

A LPC apresenta algumas flexibilidades quando comparada ao sistema de patentes, como o fato de permitir o acesso de pesquisadores e agricultores ao material protegido mediante o pagamento de *royalties*. Segundo Santini (2002, p. 99) As exceções ao direito exclusivo são asseguradas através:

- do *farmer's right* - privilégio do agricultor de preservar dentro de seu próprio estabelecimento uma parte de sua colheita para futura sementeira, sem necessidade de prévia autorização ou pagamento de qualquer remuneração ao titular do material protegido;
- do *breeder's exemption* - isenção do melhorista, que permite a livre utilização da cultivar protegida para pesquisa, como fonte de variação.

São protegidos os direitos de propriedade intelectual de melhoristas que obtiverem cultivares em geral e cultivares essencialmente derivadas, que sejam novas e atendam aos requisitos de distinguibilidade, homogeneidade e estabilidade. A proteção recai exclusivamente sobre o material de reprodução ou de multiplicação vegetativa da planta inteira; o prazo de proteção é de 15 anos a contar da concessão do direito, exceto para espécies perenes e semiperenes (frutíferas, ornamentais, florestais e os respectivos porta-enxertos), cujo prazo de proteção é de 25 anos.

Quanto à proteção da cultivar propriamente dita, ainda destacando Santini (2002, p. 110), são requisitos básicos os dois itens a seguir:

- o pedido de proteção deverá ser formalizado e assinado pela pessoa física ou jurídica que obtiver a cultivar, ou por seu procurador, e protocolado no órgão competente. Obterá a proteção a cultivar que possuir denominação que a identifique e obedeça aos seguintes critérios:
  - I. ser única;
  - II. ter denominação diferente de cultivar preexistente;
  - III. não induzir a erro quanto às suas características intrínsecas ou quanto à sua procedência;
- a licença compulsória é o parecer feito pela autoridade competente, autorizando a exploração da cultivar independentemente da autorização de seu titular, por prazos de três anos prorrogáveis por iguais períodos, sem exclusividade e mediante remuneração na forma a ser definida em regulamento. Cabe à licença a prevenção da coibição de possíveis abusos no exercício do direito de proteção.

Em função do estabelecimento da LPC foi promulgada em 1998 uma outra lei, Lei de nº 4828, conhecida como a Lei da Produção de Sementes. Dentro do objetivo de garantir a identidade e a qualidade das sementes e das mudas produzidas e comercializadas em todo o território nacional, são pontos de destaque nesta regulamentação conforme dados coletados do IBGE (2001):

- a criação de apenas duas categorias de sementes e mudas comerciais: a certificada e a não-certificada.
- a certificação de sementes passa a constituir um processo, controlado e fiscalizado através de uma estrutura pública formal, com a instituição no âmbito do Ministério da Agricultura e do Abastecimento, do Registro Nacional de Produção, Comércio e Fiscalização de Sementes – Renasem e do Registro Nacional de Cultivares – RNC, este último com integral controle sobre os materiais a serem utilizados na produção e no comércio de sementes e mudas.
- a obrigação de credenciamento no Renasem por parte de todas as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, que exerçam as atividades inerentes à produção, à certificação, ao beneficiamento, a reembalagem, à amostragem, à análise e ao comércio de sementes, bem como os responsáveis técnicos. As pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, que importem sementes para o próprio cultivo ou para fins de pesquisa, ficam dispensadas deste credenciamento.
- a responsabilização do produtor de sementes pelo controle da qualidade e pela identificação das sementes e mudas produzidas.
- a adoção, na certificação de sementes, das categorias de sementes genética, básica e certificada e, na certificação de mudas, a adoção das categorias planta básica, planta matriz e muda certificada, ficando estabelecido o limite de, no máximo, três gerações para a propagação da categoria certificada.
- a atribuição da certificação a pessoa jurídica, pública ou privada, ou ao próprio produtor de sementes, desde que devidamente credenciados pelo Ministério da Agricultura e do Abastecimento.

Há ainda a Medida Provisória de Patrimônio Genético (MPPG), que trata do acesso ao patrimônio genético para fins de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, bioprospecção ou conservação, visando sua aplicação industrial ou de outra natureza. Ela estabelece ainda aos detentores de bens e direitos, a repartição justa e equitativa dos benefícios derivados do acesso ao patrimônio genético e aos conhecimentos tradicionais associados. Um dos artigos desta MP, diz que a exploração do patrimônio genético existente no país somente será feita mediante autorização ou permissão da União. Também é estabelecido que é de propriedade

da União o patrimônio genético existente em seus bens, bem como nos recursos naturais encontrados em toda sua extensão (NODARI; GUERRA, 2001, p. 104).

#### 4.4 ESTRUTURA DE MERCADO, PADRÃO COMPETITIVO E ESTRATÉGIAS

A indústria de sementes pode ser entendida a partir de três mercados distintos: híbridos, variedades e hortaliças. Essa segmentação ocorre devido às variáveis relacionadas aos aspectos produtivo e tecnológico, como reprodutibilidade e apropriação dos esforços da inovação. O grau de apropriabilidade que fica incorporado na semente, que é o veículo de difusão da inovação, é o que justifica a segmentação do mercado.

O segmento de híbridos tem como principais produtos representativos, o milho. Em termos tecnológicos, este segmento apresenta um mecanismo natural de apropriação, garantido pela impossibilidade de utilização da semente híbrida por mais de um ciclo produtivo. Em geral, trata-se de um segmento oligopolizado, com forte presença das empresas multinacionais, com estratégias importantes de diferenciação de produtos, e com liderança na formação de preços (SANTINI, 2002, p. 110).

Não há formas diferenciadas importantes na configuração geral e mesmo nas diversas etapas da cadeia produtiva dos diferentes tipos de sementes (híbrida, de variedade e geneticamente modificada, ou transgênica), uma vez que é necessário uma estrutura básica padrão. Conforme ilustra Federizzi (2003, p. 12), isto é, tem-se, seqüencialmente:

- as pesquisas em melhoramento genético
- o processo de multiplicação da semente básica
- o registro e certificação
- a difusão até o produtor.

Todavia, em alguns países como os EUA, Alemanha e Suíça onde os investimentos em P&D são maiores, há maior avanço tecnológico e maiores resultados na obtenção da semente básica. Em função disto, o volume e a diversidade do melhoramento, tanto convencional como o dirigido (biotecnologia) em novas cultivares, métodos ou novos genes, são maiores e mais diversos. Assim, no caso de empresas multinacionais ocorre a transferência destes resultados para as

suas filiais espalhadas por vários países, objetivando a adaptação destes resultados para as condições locais (FEDERIZZI, 2003, p. 15).

#### 4.4.1 Comércio

O comércio mundial de sementes é condicionado por um aspecto decisivo: as características germinativas das sementes. É necessário ter um nível mínimo de compatibilidade climática entre regiões/países para que se possa utilizar um mesmo tipo de semente para o plantio em condições adequadas de produtividade (rendimento/área) e com padrões mínimos de qualidades orgânicas. Assim, as sementes transacionadas internacionalmente são aquelas que apresentam maiores flexibilidades e adaptabilidades nesses aspectos, tais como as de horticultura e milho híbrido, as mais representativas comercialmente.

Em termos agregados, o comércio internacional de sementes tem apresentado recentemente um certo dinamismo, especialmente após 1985, período em que mais que duplicaram as transações.

Em relação aos países exportadores, observa-se que os países desenvolvidos são os principais destaques, especialmente EUA, Holanda e França. Quanto aos tipos de sementes, em termos de valor, há predominância comercial das denominadas sementes agrícolas. A exceção fica para o Japão, onde há uma clara especialização nas exportações de sementes de horticultura.

Na América Latina o destaque é para o Chile, classificado em sexto lugar no *ranking* dos maiores países exportadores de sementes do mundo, com valores na ordem de US\$144 milhões. Segundo Bolson (2002, p. 58), a estratégia do Chile tem tido grande êxito ao procurar tornar-se especialista no processo de multiplicação de sementes (especialmente de milho) para clientes norte-americanos e europeus no período do inverno no hemisfério norte. Em 2001, cerca de 21% das importações de sementes dos EUA foram provenientes do Chile.

#### 4.4.2 Produção

A globalização e a emergência das novas tecnologias, como a biotecnologia no caso das sementes e áreas correlatas, parecem se configurar campos bastante

atraentes economicamente. Em função, portanto, de suas promessas comerciais e de seus diversos campos de aplicabilidade, têm promovido um processo internacional de reorganização e concentração, especialmente por meio de aquisições e incorporações de empresas que atuam em fármacos, agroquímicos e sementes.

O movimento iniciou-se ainda no final dos anos 70, acentuando-se na década seguinte. A consolidação desse processo acontece no final dos anos 90, atinge também as empresas de sementes brasileiras. São esses novos grandes grupos multinacionais, oriundos da reunião de empresas com especialidades diferentes, mas com produtos que podem ser aplicados no mesmo mercado, que têm realizado os maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de transgênicos.

Os dois movimentos de agregação das empresas, contudo, acontecem por motivos diferentes. O primeiro movimento de aquisições aconteceu, segundo Santini (2002, p. 125), por três principais motivos:

- empresas farmacêuticas procuravam diversificar seus negócios;
- empresas baseadas no comércio de *commodities* procuraram diversificar suas atividades, utilizando a indústria de sementes como fonte de informação tecnológica e comercial para sua atividade mais importante;
- empresas agroquímicas que perceberam possibilidades de crescimento com a biotecnologia.

O segundo movimento de aquisições, que acontece a partir de 1994, é ainda mais radical do que o anterior e leva à formação de grupos de empresas ainda maiores. Nessa etapa, consolidam-se os oito maiores grupos de empresas na área de sementes. Num sentido amplo, o objetivo das empresas tem sido o de fundamentalmente garantir a apropriabilidade das possíveis complementaridades e sinergias tecnológicas e comerciais entre os agroquímicos e os possíveis melhoramentos genéticos vegetal.

Segundo Wetzel (1998, p. 96), a aquisição de empresas nacionais de menor porte permitem a obtenção de vantagens, que vão desde o uso dos canais de distribuição, das marcas nacionais consagradas, até o acesso a um banco de germoplasma importante em termos de características biológicas. É notável, por exemplo, a rápida consolidação da indústria de sementes americana, quando, entre

1995 e 1998, aproximadamente 68 empresas de sementes foram adquiridas por grandes empresas multinacionais.

#### 4.4.3 Configuração da estrutura produtiva

A configuração da estrutura produtiva e tecnológica da indústria de sementes pode ser dividida em duas atividades fundamentais, no entanto distintas, isto é podem ser realizados por agentes diferentes, conforme Prado (2001, p. 77), “programa de pesquisa básica e de desenvolvimento de sementes genéticas ou transgênicas (melhoramento genético) e produção e comercialização da semente básica (multiplicação de sementes)”.

A primeira atividade é mais onerosa, pois envolve a criação de um banco de germoplasma, e uma equipe de pesquisadores especializados, exigindo altos investimentos em tecnologia. As empresas produtoras de sementes utilizam assim o banco de germoplasma como matéria-prima para a criação de novas gerações de sementes melhoradas.

A segunda atividade, de multiplicação de sementes em escala comercial, exige também um nível de tecnificação relativo, mas a um custo menor, se comparado ao melhoramento genético. Além disso, o tempo necessário para se produzir novas gerações de sementes a partir de linhagens puras é inferior aos quatro anos exigidos para o desenvolvimento e multiplicação das sementes.

Desse modo, desde que uma empresa tenha acesso à semente básica, ela poderá produzir sementes em escala comercial. O acesso à semente básica ocorre, em geral, sob um contrato de licenciamento de produção e de comercialização entre a requerente e a empresa.

## **5 UTILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO EM UM MERCADO DO SETOR DE SEMENTES**

O mercado de sementes é constituído por empresas que sempre tiveram a promoção dos seus produtos e a compra de seus concorrentes como a principal plataforma para seu desenvolvimento. Para compreendermos essa estratégia, é necessário primeiro observar a sua cadeia de valor, que pode ser estruturada em três grandes etapas:

### **1) Produção da matéria-prima (principalmente a cevada)**

A produção da matéria-prima é cercada de algumas controvérsias, principalmente no que se refere ao preço negociado entre os produtores de grãos, variável que não está completamente sob o domínio da indústria.

### **2) Industrialização (organizadora do mercado)**

Além da preocupação de instalar indústrias em pontos estratégicos para distribuição e consumo, deve haver disponibilidade de fontes naturais e investimentos no desenvolvimento de novas idéias para a produção do milho.

### **3) Distribuição e comercialização (importante elemento estratégico)**

A distribuição é um dos pontos-chave neste mercado. Há um forte vínculo entre a capacidade de distribuição e a promoção da marca, já que a venda se concentra no varejo.

As principais estratégias para enfrentar esses desafios têm sido o aumento da concentração de mercado, a fim de ganhar sinergias com as empresas incorporadas, principalmente quanto a custos e logística, o desenvolvimento de estratégias de marketing de segmentação e a consolidação da marca.

## **5.1 ESTRATÉGIAS**

Os principais vetores de concorrência do mercado de grãos estão concentrados na etapa de produção, distribuição e consumo e são: economias de escala e escopo; preço; segmentação de clientes; distribuição e fortalecimento da marca.

As estratégias vinculadas à etapa de produção são as de economia de escopo e de escala. Enquanto a primeira se refere aos ganhos obtidos com a

produção de itens diferentes na mesma fábrica, a segunda está relacionada à produção em grande volume. Para ter economias de escopo, os fabricantes produzem outros tipos de produtos e têm neste tipo de estratégia economias fundamentais para seu negócio.

A economia de escala é obtida, nas etapas da cadeia de valor, com ganhos através da:

- negociação e compra de maior volume de matéria-prima;
- produção, por meio de maior produtividade a partir de um volume maior produzido por planta;
- distribuição, pela redução dos custos logísticos e de propaganda por volume negociado.

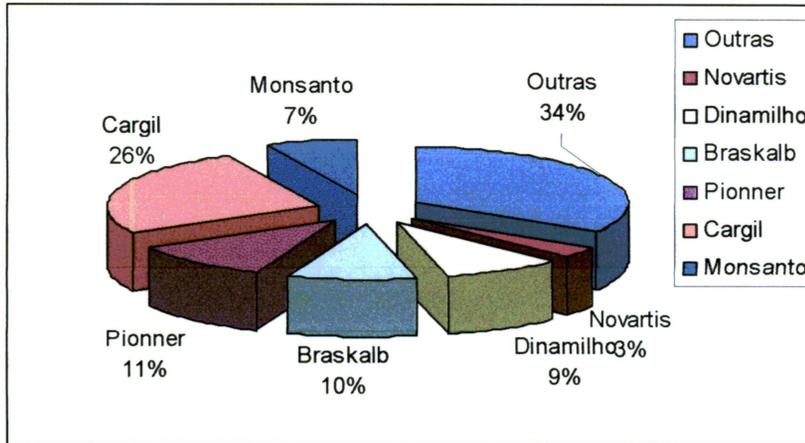
Cada empresa vem buscando seu nicho de mercado, focando-se em estratégias de segmentação, para atuar num mercado em constante transformação.

## 5.2 POSSIBILIDADE DE EXERCÍCIO DE PODER DE MERCADO DE GRÃOS

Segundo o Guia para Análise Econômica de Atos de Concentração, uma concentração gera controle de parcela de mercado suficientemente alta para viabilizar o exercício unilateral do poder de mercado sempre que resultar em uma participação igual ou superior a 20% do mercado relevante. No que se refere ao exercício coordenado de poder de mercado, pode-se afirmar que a participação das quatro maiores (C4) empresas é inferior aos 75% estipulados pelo Guia, ou melhor, é igual a 63%, o que não viabiliza o exercício coordenado, apesar da participação da empresa concentrada ser superior a 10% do mercado relevante.

No segmento de milho híbrido simples, as empresas possuem 33% do mercado conforme ilustra o Gráfico 1.

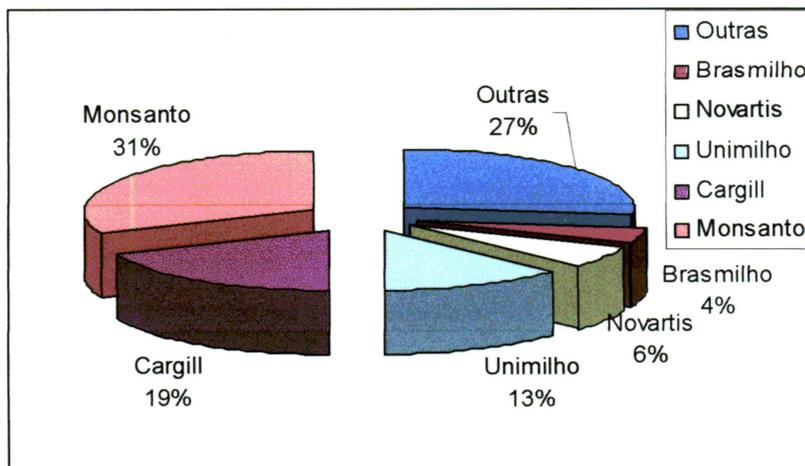
## GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS EMPRESAS NO SEGMENTO DE MILHO HÍBRIDO SIMPLES – 97/98



Fonte: Ministério da Fazenda, 2000.

A participação das empresas é igual a 50% do mercado relevante no que se refere às sementes de milho híbrido duplo e triplo, o que segundo o Guia viabiliza o exercício unilateral de poder de mercado. Além disso, as quatro maiores empresas detém 73% do mercado o que não viabiliza o exercício coordenado de poder de mercado apesar da participação das requerentes ser maior que 10%.

## GRÁFICO 2 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS EMPRESAS NO SEGMENTO DE MILHO HÍBRIDO DUPLO E TRIPLO – 97/98



Fonte: Ministério da Fazenda, 2000.

No segmento de milho híbrido simples, duplo/triplo podemos perceber que as requerentes possuem parcelas de mercado elevadas viabilizando o exercício unilateral de poder de mercado.

## 6 SEGMENTOS DEFINIDOS PELA EMPRESA

Tal como ocorre nos mercados de consumo, vários fatores já foram sugeridos para a segmentação dos mercados industriais. Na verdade, as variáveis de segmentação empresarial podem ser consideradas sob os mesmos títulos. Todavia, dentro de um setor industrial escolhido, uma empresa pode segmentar o mercado por tamanho, região, usuário do produto. Na segmentação por tamanho, a empresa poderá desenvolver planos específicos para grandes, médios ou pequenos clientes. Para segmentação por região, os critérios são os mesmos que para produtos de consumo. Quanto ao usuário do produto é considerado o tipo de atividade. Uma empresa que vende caldeiras, por exemplo, poderá concentrar suas atividades na indústria farmacêutica. Todo o seu esforço de vendas seria direcionado às necessidades desses clientes industriais. Também no caso industrial poderá haver combinações das variáveis de segmentação.

As variáveis de segmentação de consumo nos mercados industriais:

- **Tamanho:** grandes, médias e pequenas empresas.
- **Região:** norte, sul, nordeste, capital, interior, São Paulo, Rio, etc.
- **Usuário do produto:** Indústria, plásticos, farmacêutica, etc.

Se faz importante destacar que sempre que uma empresa atua em um determinado setor da atividade econômica, existem forças que governam a competição (PORTER, 1986, p. 58). Estas forças podem ser mencionadas:

- a) a ameaça de novas empresas que entram neste setor;
- b) o poder de negociação dos fornecedores;
- c) o poder de negociação dos clientes;
- d) a existência e acesso a produtos ou serviços substitutos.

A habilidade das empresas em conviver e se antecipar a estas forças, bem como o equilíbrio das mesmas, é o que determina o sucesso e a vantagem das empresas em relação aos seus competidores.

O grande objetivo de uma empresa é conseguir atrair uma quantidade adequada de clientes lucrativos e conseguir a fidelidade destes clientes durante um

longo período de tempo. Para alcançar estes objetivos, é fundamental uma correta estratégia de marketing que abranja a correta segmentação do mercado e o desenvolvimento de serviços específicos para o seu público-alvo, uma correta política de preços, uma divulgação adequada e o desenvolvimento de uma rede de relacionamentos.

A intenção é aumentar a capacidade de agregar valor aos clientes, ou seja, eles devem percebê-lo de uma forma muito superior à maneira como eles percebem os seus concorrentes diretos. Desta forma, com todas estas ações, é possível minimizar o poder de negociação dos clientes e trazê-los para uma condição de "parceiros de negócios".

Em referência ao combate aos novos concorrentes (novos entrantes), é muito difícil que isto seja conseguido de uma forma integral, mas existe um aspecto fundamental para minimizar esta condição, que é a sua diferenciação empresarial. A sua estratégia administrativa, a sua estratégia de marketing (pessoal, de relacionamentos e de serviços), a correta segmentação de seu público-alvo, são itens primordiais para que os concorrentes não incomodem tanto e isto possa ser visto como uma oportunidade para o crescimento e desenvolvimento profissional.

Hooley e Saunders (1996, p. 214) colocam os benefícios extraídos da segmentação de mercado da seguinte forma:

- A segmentação é uma abordagem muito útil para o marketing de uma empresa. Ela possibilita visar mercados adequados às competências da empresa e torna possível criar, dentro do mercado, um nicho defensável.
- Ela ajuda a identificar lacunas no mercado: isto é, segmentos não atendidos ou parcialmente atendidos. Estes podem fornecer áreas para o desenvolvimento de novos produtos ou a extensão da gama de produtos ou serviços existentes.
- Em mercados maduros ou em declínio, será possível identificar segmentos específicos ainda em crescimento. A concentração nos segmentos em crescimento quando o mercado geral está em declínio é uma importante estratégia nos estágios finais do ciclo de vida do produto.
- A segmentação permite ao profissional de marketing adequar melhor o produto ou serviço às necessidades do mercado-alvo. Desta maneira, pode-se construir uma posição competitiva mais forte.

As vantagens competitivas descritas acima podem ser perdidas para a concorrência se a empresa deixa de aproveitá-las. Uma empresa que pratique uma estratégia objetiva e delimitada pode se ver numa situação complicada.

Como segmentar um mercado constituído por vários compradores, cada comprador pode ser caracterizado como um tipo de mercado diferente.

As segmentações disponíveis devem levar em conta:

- as informações disponíveis para caracterização dos públicos compradores;
- as disponibilidades de recursos para atingir os públicos identificados;
- as características de semelhança;
- retorno ao esforço de marketing, isto é, qual o menor segmento para o qual compensa preparar um plano de marketing.

## 6.1 TIPOS DE SEGMENTAÇÃO

Variáveis são usadas para segmentar mercados consumidores e estas são classificadas em grupos de consumidores. Kotler (1985, p. 241) divide as principais variáveis em:

- geográfica (região, clima, etc.);
- demográfica (idade, sexo, renda, religião, raça, nacionalidade, etc.);
- psicográfica (classe social, estilo de vida, personalidade);
- comportamental (benefícios, atitudes, grau de lealdade, etc.).

Existe uma grande necessidade de classificar os usuários finais, e que cada grupo destes comporta uma estratégia bem definida.

A empresa em análise usa a segmentação por região, que podem definir melhor o tipo de produtos que a mesma mais utiliza.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de métodos qualitativos demonstrou ser uma abordagem adequada para extrair dados e avaliar a estratégia de marketing nas empresas do setor de semente de milho. Adicionalmente, é importante ressaltar que dados estatísticos podem claramente visualizar a interdependência de todos os passos dentro de uma abordagem teórica.

As empresas necessitam de uma estratégia de segmentação para sobreviver no mercado que se torna cada vez mais competitivo, e a segmentação é uma ótima alternativa para encontrar mercados-alvos potencialmente atraentes.

As Estratégias de Marketing envolvem a definição de missão corporativa, estabelecimento de unidades estratégicas de negócios, alocação de recursos e o planejamento de novos negócios, isto é, as empresas podem a partir desse novo segmento de mercado analisar o ambiente externo, analisar as oportunidades de mercado, estabelecer o posicionamento e decidir que posição ela deseja ocupar neste segmento.

O estudo do mercado baseado em informações advindas do mesmo, dos produtos ou serviços da empresa, da sua segmentação e dos sistemas de informação utilizados, incluindo a pesquisa de mercado e principalmente do consumidor, caracteriza um grupo específico a ser levado em consideração.

Esse novo segmento deve ser muito bem explorado pelos estrategistas de marketing.

A segmentação dentro Estratégia de Marketing é a concentração, consciente e planejada, de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado. A empresa opta voluntariamente por concentrar todos os esforços de marketing em determinados segmentos de mercados, possivelmente abandonando outros, mesmo que constituam potencial.

Dessa forma, a função da segmentação de mercado é agrupar indivíduos, cujas ações esperadas aos esforços de marketing sejam semelhantes, ao longo de determinado período. Objetiva, ainda, a determinação de diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os, de forma a possibilitar à empresa a seleção daqueles, nos quais pareça mais conveniente concentrar esforços. Com isso, aumenta a competitividade da empresa em relação aos concorrentes.

Essa prática tem, como principal objetivo, descobrir as diferenças realmente importantes entre os consumidores, e reuni-los em grupos relativamente homogêneos quanto a certas características objetivas e subjetivas. A partir daí, o administrador pode posicionar seus produtos e dedicar seus esforços de marketing, visando à escolha e ao atendimento daqueles segmentos mais lucrativos, determinando assim a estratégia que, convenientemente conduzida, iniba a reação da concorrência e gere lucros satisfatórios para a empresa.

O sucesso de uma estratégia de marketing, depende da identificação das necessidades dos consumidores, e do seu melhor atendimento, do que os competidores. O desenvolvimento de uma estratégia de sucesso é vista como um processo, este aspecto implica em uma análise estratégica, anterior à implementação dos planos ou programas de marketing. Esta análise permite que a organização tome decisões e formule uma estratégia amparada em bases sólidas.

## 8 REFERÊNCIAS

ÂNGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. da. (Coord.) **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria de Acompanhamento Econômico. Parecer n.º 204/COGPA/SEAE/MF.Requerentes. Monsanto do Brasil Ltda., Monsanto, Company, Cargill Agrícola S.A. e Cargill Incorporated.Brasília, 2000.

BOYD, H. W.; MASSAY, W. F. **Administração de marketing**. São Paulo: Saraiva, 1976.

BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CARVALHO, N. M.; NAKAGAWA, J. **Sementes: ciência, tecnologia e produção**. 4. ed. Campinas: FUNEP, 2000.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. MIT Press. Cambridge: MA, 1962.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para clientes**. Trad.: BARTALOTTI, C. C.; MOREIRA, C. K. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. H. N. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle**. São Paulo: Atlas, 1986.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1991.

FEDERIZZI, L. C.; PACHECO, M. T.; MILACH, S. C. K.; **Melhoramento de plantas: genética aplicada à agricultura**. In: Genética para que te quero? Porto Alegre: Editora Universidade/UFRGS, 1999.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

- LENDREVIE, J. et al. **Mercator**: teoria e prática do marketing. Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- McCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATOS, F. G. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NODARI, R. O.; GUERRA, M P. Implicações da proteção intelectual na conservação e uso dos recursos genéticos. In: Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, 2001, Salvador. **Anais...** Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência. São Paulo: SBPC, 2001.
- PRADO, G. R. **Impactos da concentração econômica na indústria de insumos agrícolas sobre o produtor rural**. 2001 Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras – MG.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RICHERS, R.; LIMA, C. P. **Segmentação**. São Paulo: Nobel, 1991.
- SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SANTINI, G. A. **A reestruturação da indústria de sementes no Brasil**: o novo ambiente concorrencial dos segmentos de milho híbrido e soja, 2002. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos-SP.
- SMITH, W. **Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies**. American Marketing Association. Journal of Marketing, vol. 21, pp. 3-8, julho, 1956.
- STANPLETON, J. **Administração de marketing**. São Paulo: Saraiva, 1994.
- TRIVINÓS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- WETZEL, C. T. **O impacto da globalização econômica na empresa nacional de sementes, no Brasil**. Brasília, 1998. Disponível em: <[www.cnpt.Embrapa.br/redbiobr/nov\\_1023.htm](http://www.cnpt.Embrapa.br/redbiobr/nov_1023.htm)> Acessado: em 01/05/05.