



ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM UMA FECULARIA DA REGIÃO DE TUPÃ-SP

**JOÃO GUILHERME DE CAMARGO FERRAZ MACHADO; TIMÓTEO
RAMOS QUEIROZ; ANDREA ROSSI SCALCO;**

**UNESP – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA/CAMPUS
EXPERIMENTAL DE TUPÃ/CEPEAGRO**

TUPÃ - SP - BRASIL

joao@tupa.unesp.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

Análise das estratégias de marketing em uma fecularia da região de Tupã-SP

Grupo de Pesquisa: Economia e Gestão do Agronegócio

Resumo: Nas últimas décadas, verificou-se uma mudança no comportamento do consumidor no sentido de adotar uma postura mais consciente em relação aos produtos que adquire. No setor alimentício, essa evolução é nítida, em função da busca por uma maior qualidade de vida, agregando à dieta questões de saúde, incluindo produtos com menor conteúdo de gorduras e calorias, rico em fibras, pobre em sódio etc. A indústria de alimentos, assim como toda a cadeia agroalimentar vem acompanhando esse maior interesse por parte do consumidor. Assim, é de extrema relevância que as decisões de marketing estejam apoiadas nas premissas do mercado, sob pena de se praticar ótimas ações mercadológicas para públicos errados ou de fácil resposta para os concorrentes, sob risco de insucesso. Nesse sentido, o objetivo desse trabalho é analisar as estratégias de marketing e comunicação de uma fecularia na região de Tupã-SP, visando melhorar a competitividade do setor e de toda a cadeia produtiva, identificando as principais estratégias relacionadas ao composto mercadológico. A coleta de dados se deu por meio de uma entrevista semi-estruturada, aplicada em uma fecularia do Escritório de Desenvolvimento Rural (EDR) de Tupã-SP. Observou-se que as estratégias do composto mercadológico da empresa são pouco exploradas, em função das características dos produtos e do público-alvo. Foi verificado um distanciamento entre a empresa e o consumidor final, no que se refere às práticas de



marketing e comunicação, podendo ser responsável por um desconhecimento, por parte da empresa, das necessidades e dos hábitos de consumo do consumidor final.

Palavras-Chaves: composto mercadológico; estratégias; fecularia.

Analysis of the marketing strategies in a cassava starch industry in Tupã-SP region

***Abstract:** In recent decades, there has been a change in consumer behaviour towards adopting a more conscious on the products it purchases. In the food sector, this trend is clear, according to the search for a better quality of life, adding to the diet health issues, including products with lower fat content and calories, rich in fiber, low in sodium. The food processing industry as well as all agri-food chain comes accompany this increased interest by consumers. Thus, it is of extreme relevance that the marketing decisions are supported in the market premises, duly warned to practice excellent marketing actions for wrong public or of easily follow for the players, under failure risk. Concerning to this, the aim of this study is to analyze the strategies of marketing and communication of the cassava starch industry in Tupã-SP region, to improve the sector competitiveness and the whole production chain, identifying the key strategies related to the marketing mix. The data collection was made through an open-ended questionnaire, applied in a cassava starch industry in the Tupã-SP region. It was observed that the marketing mix strategies of the company are little exploited, according to the characteristics of the products and the target audience. It was also verified a great distance between the company and the final consumer, as regards practices of marketing and communication, may be responsible for a non-acquaintance, by the firm, by needs and habits of consumption of the final consumer.*

***Keywords:** Cassava starch industry; marketing mix; strategies.*

1. INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, organizações que não estão em contato direto com seus mercados consumidores e fornecedores têm enfrentado sérios problemas com seus resultados. Muitos desses problemas poderiam ser evitados se essas empresas utilizassem parte de seu tempo entendendo seus consumidores atuais, as tendências de consumo, além das estratégias dos concorrentes (SOBRINHO e PRADO, 1999).

Nesse sentido, o marketing surge como uma ferramenta de análise dos mercados, onde a correta utilização dos elementos mercadológicos busca a formulação de estratégias que possam melhorar a competitividade das empresas. Incluem-se nesse caso, além da análise ambiental, setorial e a análise interna das funções, dentre as quais o composto mercadológico.

Uma adequada segmentação do mercado facilita o seu entendimento, os estudos de posicionamento, a introdução de novos produtos e auxilia nas decisões de preço. Além disso, dá mais eficácia ao processo de comunicação, facilita o entendimento do processo de decisão de compra e as decisões de distribuição (NEVES, 2003).



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Determinado o segmento, busca-se estratégias que visam tornar a oferta distinta de seus concorrentes, situação alcançada por meio dos atributos do produto, dos serviços oferecidos, do atendimento e da marca, que simboliza a empresa no mercado. Assim, é de extrema relevância que as decisões de marketing estejam apoiadas nas premissas do mercado, sob pena de se praticar ótimas ações mercadológicas para públicos errados ou de fácil resposta para os concorrentes, sob risco de insucesso.

O objetivo desse trabalho é analisar as estratégias de marketing de uma feccularia na região de Tupã-SP, identificando as principais estratégias relacionadas ao composto mercadológico; categorizando-a segundo o porte da indústria e tipo de consumidor; e propondo adequações para melhorar a competitividade dessa e de outras empresas do setor.

2. MARKETING NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Nas últimas décadas, verificou-se a evolução do consumidor no sentido de adotar uma postura mais consciente em relação aos produtos que adquire. No setor alimentício, essa evolução é nítida, em função da busca por uma maior qualidade de vida, agregando à dieta questões de saúde, incluindo produtos com menor conteúdo de gorduras e calorias, rico em fibras, pobre em sódio etc. A indústria de alimentos, assim como toda a cadeia agroalimentar vem acompanhando esse maior interesse por parte do consumidor (ISHIMOTO e NACIF, 2001).

Girardi (2002) destacou as mudanças tecnológicas e econômicas como fator de incentivo à competitividade, levando as empresas a progredirem nas áreas de produção e comercial, atuando com estruturas voltadas para o marketing. Os elementos do composto mercadológico na indústria de alimentos são inúmeros e podem influenciar na decisão de compra do produto e na satisfação de seus consumidores. Assim, têm-se diversas formas de apresentação do produto como, por exemplo, quanto ao seu aspecto físico, características nutricionais e organolépticas, finalidades, tipo de embalagem e apresentação visual, garantias, marcas e logotipo.

Os preços podem variar conforme a região onde o produto é distribuído, com a possibilidade de descontos para determinadas quantidades adquiridas ou frequência e/ou fidelidade nas transações realizadas. Os canais de distribuição utilizados pela indústria de alimentos incluem desde a venda direta ao consumidor até varejistas, revendedores ou distribuidores, nas suas mais variadas formas. A divulgação do produto pode ser feita por meio de jornais, televisão, revistas especializadas, e sua promoção, por meio dos próprios vendedores ou junto aos revendedores. Essas estratégias do composto mercadológico podem e devem ser alteradas sempre que as condições de mercado se modificar, visando a levar ao consumidor o produto certo, no lugar e no momento certo, ao preço certo, por meio do acompanhamento e controle permanente do mercado.

No planejamento estratégico de marketing, Grazini e Coimbra (1997) destacaram a área de comunicação como de extrema importância para o marketing agroalimentar, por ser a responsável pela interação da empresa com seu público-alvo. Nesse sentido, a propaganda busca estabelecer uma comunicação com os consumidores, informando-os sobre a existência de determinado produto e mostrando seus atributos, de forma a permitir que o público-alvo reconheça um produto e o associe a algum benefício ou valor agregado.

Para que a empresa mantenha sua participação no mercado, devem ser selecionadas estratégias desafiantes e específicas, conforme os componentes do composto mercadológico, entendidos de forma inter-relacionada (Quadro 1).

Quadro 1. Estratégias do composto mercadológico baseado no ciclo de vida dos produtos agroalimentares.

	Introdução/ Lançamento	Crescimento/ Expansão	Maturidade	Declínio
Produto	Versão básica do produto	Novos produtos à linha Maior qualidade Serviços e garantias	Revitalizar produtos (novos lançamentos, aperfeiçoamento das características)	Descontinuar os produtos
Preço	Elevado (custos altos)	Penetração (custos diluídos)	Adequação dos preços à concorrência	Redução de preços e reposicionamento para segmentos de renda mais baixa
Distribuição	Seletiva (adequação dos canais)	Intensiva (novos canais)	Mais intensiva	Eliminar gradativamente os canais menos rentáveis
Comunicação	Divulgar e estimular o uso	Direcionada (criar hábito de consumo)	Enfatizar benefícios da marca e diferenças do produto	Mínima

Fonte: Adaptado de Silva e Batalha (2001)

A gestão estratégica de marketing inclui a adaptação do produto, do preço, da distribuição e da comunicação, variáveis internas que precisam estar em consonância com as variáveis externas às quais a empresa estiver sujeita, que se encontram no meio em que a empresa atua e não são controláveis pela organização. Incluem a legislação, a cultura, a economia, o sistema social.

As tendências da indústria de alimentos e do padrão de consumo orientam os caminhos do agronegócio brasileiro, que luta para se adequar a um novo cenário competitivo. Algumas tendências verificadas quanto ao consumo de alimentos foram apresentados por Stefanelo (2002). Entre elas, incluem-se:

- encarecimento das refeições;
- diferenciação entre refeições cotidianas e especiais;
- aumento da alimentação fora do domicílio;
- maior praticidade na preparação dos alimentos (congelados, pré-preparados);
- maior grau de exigência dos consumidores;
- desenvolvimento de comidas étnicas;
- aumento da exigência de segurança na compra, por parte do consumidor, em termos de informações e embalagens;
- crescimento do número de refeições mais desestruturadas.

Em relação à indústria de alimentos, destacam-se:

- aumento no ritmo de lançamento de novos produtos;
- lançamento de produtos adaptados às novas tendências de consumo;
- lançamento de produtos diferenciados para o *food service*;
- presença de produtos vendidos sob a marca do distribuidor;
- aumento da concorrência com os produtos importados.



No que diz respeito aos produtos, as principais tendências que devem ser levadas em consideração pelo marketing agroalimentar são:

- aumento da diferenciação;
- desenvolvimento de produtos saudáveis e mais ricos nutricionalmente;
- menor presença de gorduras e açúcar, desencadeadores de colesterol;
- maior presença de atributos como segurança e qualidade (produtos saudáveis, frescos, higiênicos e sem agrotóxicos);
- variedade de escolha;
- conveniência (rapidez no preparo) e sabor.

A atenção voltada para as demandas, os desejos e necessidades do consumidor fazem parte da realidade das indústrias de alimentos. Identificar a origem e as necessidades desse mercado, seu desenvolvimento e sua efetivação em consonância ao comportamento e aos objetivos da empresa são tarefas do marketing. Com relação ao produto agroalimentar, Megido e Xavier (2003) apresentam um estudo, realizado pela Negócios & Mercados Consultoria Empresarial para a Agrocere, que enfocou o que o consumidor final mais valoriza em um produto alimentar industrializado.

De acordo com os autores, a apresentação e a embalagem do produto industrializado são responsáveis pela percepção da qualidade e da marca. Entretanto, de forma espontânea, surge a preocupação do consumidor com a origem e qualidade da matéria-prima. O consumidor gradualmente tem demonstrado interesse nos atributos nutricionais e na utilização de técnicas ou manejo sem a utilização de agrotóxicos, influenciando incisivamente a melhoria indiscriminada dos aspectos relacionados à saúde, de sementes, solo, adubos e a qualidade de vida das pessoas.

Essas exigências do consumidor são elementos que proporcionam um redimensionamento constante das estratégias das empresas para manterem-se atualizadas. Por meio da variável estratégica de segmentação torna-se possível a identificação de novas tendências capazes de gerar e promover novos produtos ou serviços, processos e inovações tecnológicas.

Em relação ao consumidor adulto, foi notório o aumento do interesse em relação ao binômio dieta-saúde, principalmente a partir da década de 1980 (CELESTE, 2001). Esse novo perfil levou os setores relacionados à comercialização de alimentos a utilizar meios publicitários diferenciados, como a divulgação de folhetos com informações técnicas juntamente com a embalagem do produto.

Ishimoto e Nacif (2001) destacaram a influência de elementos que atraem a atenção do consumidor, de forma consciente e inconsciente, como a cor e a embalagem, considerados de grande importância, por se tratar de fatores que influenciam na decisão de compra. Silva e Batalha (2001) destacam que, no agronegócio a embalagem tem impactos significativos em termos de preço, funcionalidade e destino final do produto (perecibilidade). O rótulo é outro elemento que tem crescido em importância, não só devido às novas regulamentações (composição e características nutricionais), mas também no caso da rotulagem eletrônica, exigência quanto à rastreabilidade do produto.

Os alimentos representam um imenso potencial de mercado consumidor, principalmente por serem considerados produtos de demanda primária, o que leva os setores de produção, desenvolvimento e industrialização de alimentos a investirem cada vez mais em publicidade, visando a despertar efetivamente a escolha e a aquisição de seus produtos. Cabe ressaltar ainda



que, é cada vez maior a escolha, por parte do consumidor, por alimentos industrializados e processados, por razões que incluem a praticidade e conveniência.

Esse comportamento direcionou a indústria alimentícia para a utilização de estratégias básicas de diferenciação de seus produtos, investimentos em técnicas de processamento, equipamentos e marketing, além de pesquisas visando à identificação de novas tendências e necessidades do consumidor.

Outra decisão das empresas nos sistemas agroindustriais diz respeito à política de preços, ou seja, a valoração do produto ao mercado. Esse é o único elemento do composto mercadológico que produz lucros para a empresa. Dentre as principais decisões, encontram-se aquelas que visam precificar os novos produtos, adequar preços de acordo com as mudanças macroambientais e da concorrência (NEVES, 2003).

Estudos e a prática indicam que nem todos os clientes estão dispostos a pagar o mesmo preço pelo produto. Por esse motivo, torna-se fundamental para a empresa identificar, no seu segmento de atuação, quais clientes estão dispostos a pagar um mais pelo produto, quais as características desses consumidores e por qual motivo se dispõem a pagam mais caro. Em seguida deve-se criar uma estrutura de distribuição e comunicação que permita a este cliente adquirir o produto a um preço superior.

Os canais de marketing podem ser vistos como *“um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso”* (STERN et al., 1996, citado por NEVES, 2003). Além de satisfazer a demanda por meio de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preços adequados, os canais de marketing também têm papel fundamental no estímulo à demanda, utilizando-se de atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes e outros.

Por meio das estratégias de comunicação, a indústria tem colocado o consumidor em contato com novos produtos alimentícios, explorando principalmente sua dimensão nutricional, instituindo o que se chama de marketing nutricional, que visa a mostrar as diferenças de caráter nutricional dos produtos (GONSALVES, 1996).

O termo propaganda nutricional está mais relacionado às informações expressas nos rótulos dos alimentos. De acordo com Celeste (2001), a propaganda nutricional tem definições e termos diferenciados em diferentes países. A legislação brasileira segue o estabelecido pelo Mercosul, que utiliza o termo Informação Nutricional Complementar (INC), que se refere a qualquer representação que declare, sugira ou dê a entender que o produto possui certas propriedades nutricionais em relação ao seu valor energético, conteúdo protéico, carboidratos, gorduras ou fibras, vitaminas e sais minerais.

Com um consumidor mais consciente e interessado por informações, a propaganda nutricional tem explorado os recursos da embalagem e rotulagem dos alimentos, destacando, sobretudo, os ‘possíveis’ atributos benéficos à saúde. Visando a um maior controle na divulgação dessas informações, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) publicou em 21 de setembro de 2001, uma Resolução que padroniza as informações sobre de componentes nutricionais dos rótulos de alimentos e bebidas. Nas tabelas apresentadas ao consumidor, deverão constar dez itens, que são: (i) valor calórico, (ii) carboidratos, (iii) proteínas, (iv) gorduras totais, (v) gorduras saturadas, (vi) colesterol, (vii) ferro, (viii) fibra alimentar, (ix) cálcio e (x) sódio. A quantidade de cada um desses elementos deve ser indicada para porções individuais, expressas em gramas ou mililitros, determinadas pela própria ANVISA para cada categoria de alimento.

Inclui-se nas estratégias do marketing a consideração dos fatores que influenciam – ou que possam vir a influenciar – as preferências dos consumidores, projetando esses fatores em uma perspectiva futura. De acordo com Sloan (1998), mudanças demográficas e psico-sociais deverão refletir nas preferências alimentares dos consumidores no ano de 2020, porém continuarão prevalecendo atributos considerados relevantes nos dias de hoje. Entre eles, incluem-se (i) sabor, (ii) preço, (iii) nutrição, (iv) conveniência e (v) inovação nos aspectos saúde e tecnologia.

Para que a indústria alimentar esteja em consonância com essas questões, lança-se mão da pesquisa de mercado. Ela pode ajudar na solução de problemas específicos de marketing, sendo essencial para o estabelecimento das estratégias para o setor.

A pesquisa de mercado passou a ter importância quando a oferta de produtos superou a sua demanda. Por meio dela, é possível identificar inúmeros aspectos de espaço e tempo (um determinado mercado, em um determinado período, respectivamente). Tem por finalidade coletar e analisar informações sobre produtos, mercados, distribuição, vendas, promoção e propaganda, aspectos motivacionais e concorrência, assim como tendências e hábitos de consumo (SPERS, 2003). Pode ser amplamente utilizada pelas indústrias agroalimentares, visando prever demanda e caracterizar concorrentes, analisar e identificar oportunidades de mercado, definir e testar conceito de produtos e apoiar o desenvolvimento de produtos e processos (POLIGNANO e DRUMOND, 2001).

3. ASPECTOS MERCADOLÓGICOS DO SETOR DA MANDIOCA

Segundo Cardoso e Gameiro (2003), a cadeia produtiva de mandioca vem passando por mudanças que refletem nos dois subsistemas: o da mandioca de mesa e o da mandioca industrial (fécula e farinha). Essas mudanças têm sido impostas principalmente por alterações nos hábitos de consumo e pela possibilidade de uso dos derivados da mandioca (fécula e amidos modificados) como insumo no processamento de produtos que anteriormente utilizavam exclusivamente produtos concorrentes, como amido de milho, por exemplo.

A mandioca tem grande número de usos correntes e potenciais, classificados segundo o tipo de raiz (Quadro 2). A maior parte da mandioca de mesa é comercializada na forma *in natura*. Atualmente vem crescendo a comercialização de mandioca pré-cozida e congelada e na forma de *snack*.

Quadro 2. Possibilidades de utilização da mandioca.

Raiz	<i>In natura</i>	Cozidas, fritas, farinhas, bolos, biscoitos, pães, tortas, sopas, mingaus, bijus, purês, suflês, empadas, cuscuz, roscas, cremes, pudins, nhoques etc.		
	Indústria	Amido (fécula)	Uso alimentício (amido nativo e modificado)	Glucose Maltose Fermentos Gelatinas Fécula (amido nativo) Dextrina

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

			Uso industrial (amido nativo e modificado)	Adesivos Têxtil Papel e celulose Farmacêutica Explosivos Calçados Tintas Embutidos (carnes) Cervejeira Petróleo
		Amido fermentado (polvilho azedo)	Uso alimentício	Confeitarias Padarias Ind. de biscoitos Ind. de pão-de-queijo
		Farinhas	Alimentação humana	“Farinhas de mesa” Farinha panificável
		Raspas	Farinhas de raspas	Alimentação humana Uso industrial
		Álcool	Combustível Desinfetante Bebidas Perfumarias Farmacêutica	

Fonte: Adaptado de Cardoso e Gameiro (2003).

A mandioca para a indústria tem uma grande variedade de usos, dos quais as farinhas (e as farofas) e a fécula são os mais importantes. A farinha tem essencialmente uso alimentar, com elevada especificidade regional que em muitos casos torna o produto cativo a mercados locais. A fécula e seus produtos derivados têm sido utilizados em produtos amiláceos para a alimentação humana ou como insumos em diversos ramos industriais tais como: alimentos embutidos, embalagens, colas, mineração, têxtil e farmacêutica.

No que diz respeito ao consumo da mandioca de mesa, Cardoso e Gameiro (2003) identificaram dois produtos derivados dessa variedade: a mandioca *in natura* (fresca) e a mandioca minimamente processada. O primeiro diz respeito à mandioca comercializada sem qualquer tipo de processamento, com casca ou descascada, sem congelamento.

Já a mandioca minimamente processada é aquela em que as mudanças físico-químicas são ocasionadas pelo efeito do corte, cozimento e congelamento. Constitui-se em três produtos, que se diferenciam quando à forma de apresentação: toletes, palitos e “aperitivos”, todos pré-cozidos e congelados, e geralmente produzidos por uma mesma empresa, devido à interdependência no processamento. Os autores observaram também que os produtos podem não passar pelo pré-cozimento, sendo embalados a vácuo na forma crua, descascada e congelada.

A demanda de mercado e a classificação das raízes e as sobras após os cortes são os determinantes do *mix* de produto das indústrias. Raízes mais cilíndricas, não tão compridas, dão origem aos toletes, enquanto que raízes com menor diâmetro e mais compridas são destinadas mais ao processamento no formato palito. O tipo “aperitivo” resulta das sobras e recebe essa denominação porque é utilizada na elaboração de aperitivos e porções que acompanham bebidas em bares e restaurantes.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



A mandioca minimamente processada geralmente faz parte do leque de opções de produtos das indústrias de congelados, sendo a escala de processamento variável em função da demanda, da safra e de outros fatores que ocasionam queda na oferta de matéria-prima.

A mandioca destinada à indústria inclui as raízes utilizadas principalmente na produção de féculas, farinhas e farofas. Silva *et al.* (1996) destacaram que no estado de São Paulo são processadas farinhas do tipo crua grossa, crua fina, torrada fina, biju e temperada.

Vieira (2002) identificou as diversas formas pelas quais a farinha e o polvilho azedo é oferecido nos diferentes mercados. Algumas farinheiras e polvilheiras oferecem o mesmo produto no mercado por meio de marcas diferentes. Essa tática visa a aumentar o volume das vendas e, ao mesmo tempo, preservar o mercado e o preço da marca que já se consagrou, permitindo conquistar novos mercados sem colocar em risco a marca tradicional.

Em Santa Catarina, a apresentação adequada do produto como estratégia de marketing ainda é incipiente, sendo que aproximadamente 48% da farinha fina comercializada e 70% da farinha grossa são comercializadas sem marca, contra 36% e 24%, respectivamente, são vendidas com apenas uma marca. Já no caso do polvilho azedo, o volume comercializado a granel é relativamente bem menor que o de farinhas em igual modalidade, o que contribui para que apenas 17% da produção de polvilho azedo cheguem ao mercado sem marca. Do total de polvilho azedo comercializado pelas polvilheiras entrevistadas, 70% operam com uma única marca, enquanto 11% fazem uso de marcas de terceiros, conforme mostra a Figura 1.

A utilização de mais de uma marca comercial por uma mesma agroindústria é uma prática que somente foi constatada entre as farinheiras. Para a maioria dos produtores, essa prática se deve ao fato de que o produto de melhor qualidade apresenta com marca tradicional, enquanto que os de qualidade inferior são comercializadas com diferentes marcas. A principal razão do uso desta prática é a segmentação do mercado (Figura 2).

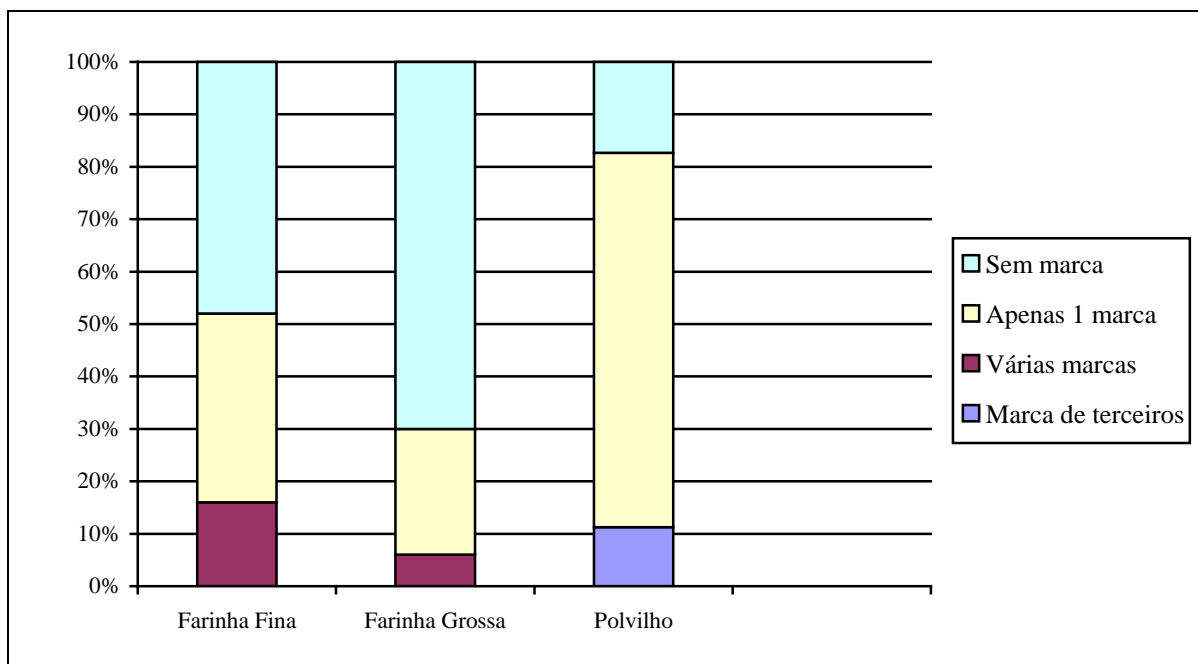
Apesar do consumo *per capita* de farinha no Brasil se mostrar declinante, o mercado se apresenta favorável para a produção de derivados de mandioca, com destaque para o polvilho, principalmente devido às tradições culturais. Por outro lado, as recentes mudanças de comportamento por parte dos consumidores, delinearão um novo modelo de consumo alimentar, além da preocupação com a segurança do alimento e com a saúde (VIEIRA, 2002).

Figura 1. Apresentação da farinha e do polvilho no mercado catarinense.



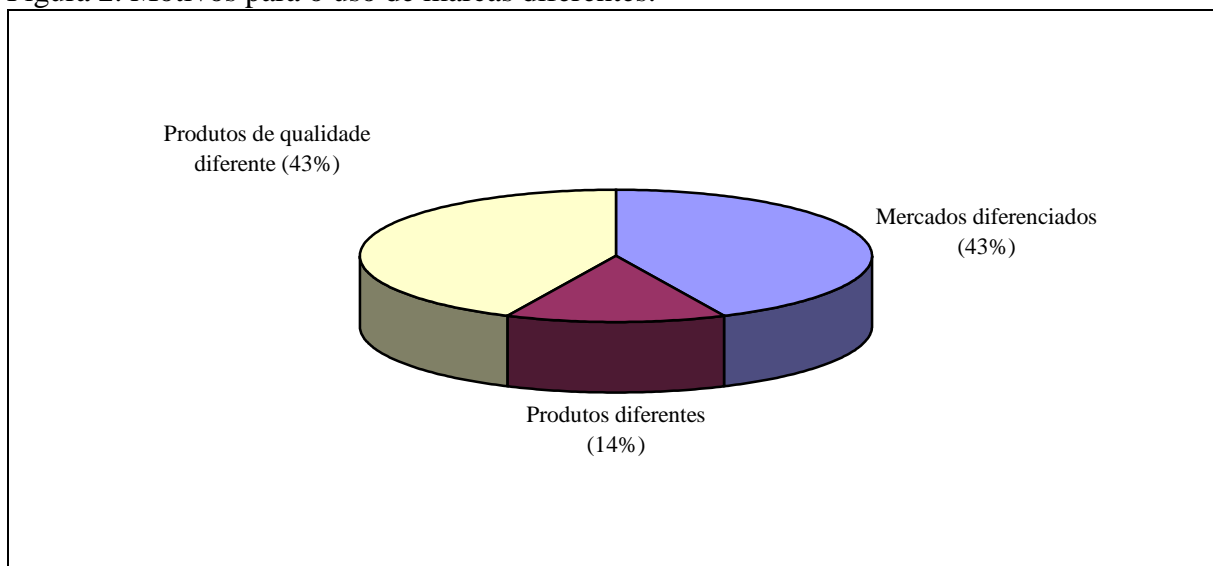
SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Fonte: Vieira (2002)

Figura 2. Motivos para o uso de marcas diferentes.



Fonte: Vieira (2002)

Por esse motivo, ganham destaque questões como a origem dos produtos, a sustentabilidade das atividades (valores ambientais) e a aplicação de critérios éticos nas relações econômicas. Esse comportamento dos consumidores representa uma nova força motriz que pode impulsionar empreendimentos de produção de farinhas, de polvilho e outros derivados da mandioca, que buscam diferenciação pela qualidade de seus produtos, por forte vinculação com o território ou pela inovação tecnológica.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

O mercado de fécula de mandioca é promissor por algumas características peculiares ao produto. Exemplos disso foram observados por Cereda (2001), que indicou a preferência pela indústria têxtil pelo produto, uma vez que o mesmo tem a vantagem de ser mais transparente que o amido de milho, além de possuir alta viscosidade, conferindo maior adesão aos fios; e por Silva, Assumpção e Vegro (2000), que verificaram a preferência do segmento de alimentos embutidos pela fécula natural, no caso da diferenciação de produtos, principalmente na produção de salsichas embaladas a vácuo, cuja demanda vem aumentando. Além disso, encontram-se relatos de vantagens da fécula na produção de álcool, principalmente para fins alimentícios (bebidas), farmacológicos e laboratoriais, e no mercado de colas e adesivos. A Tabela 1 apresenta a segmentação do mercado de amido de mandioca entre 2003 e 2006.

Tabela 1. Segmentação do mercado de amido de mandioca entre 2003 e 2006 (em %).

	2003	2004	2005	2006
Papel e papelão	20,0	20,6	24,6	26,2
Frigoríficos	24,0	18,4	13,0	19,5
Atacadistas	12,0	18,0	15,3	16,8
Massas, biscoito e panificação	11,0	10,8	27,8	14,5
Indústria química	9,0	9,8	4,5	6,6
Têxtil	---	3,8	1,1	5,0
Varejistas	18,0	5,9	4,9	4,7
Gerais	---	1,3	3,9	3,1
Outras fecularias	6,0	11,4	4,6	3,0
Exportação	---	---	0,3	0,5
Indústria láctea	---	---	---	0,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Adaptado pelo autor de CEPEA/ABAM (2006)

Embora a mandioca tenha um elevado potencial para aumentar a produtividade, principalmente na indústria de alimentos, algumas interferências são verificadas por conta do acirramento da concorrência dos produtos substitutos (ARIENTE et al., 2005). Por esse motivo, algumas ações promocionais têm sido realizadas, com o intuito de expandir o mercado brasileiro de mandioca. Dentre essas ações inclui-se a apresentação, sob responsabilidade da Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca (ABAM), por oito anos consecutivos, do amido/fécula em feiras específicas para a indústria alimentícia. Esse segmento é responsável pelo consumo de cerca de 70% da produção brasileira de amido de mandioca (REVISTA ABAM, 2004).

O amido de mandioca, *in natura* ou modificado conquista, a cada dia, novos mercados nas indústrias agroalimentares, sendo utilizados como ingredientes básicos dos produtos ou aditivos melhorando a fabricação, a apresentação e a conservação dos produtos. As indústrias de pão-de-queijo e de produtos cárneos (salsichas, salsichões, apresuntados, mortadelas, patês, lanches de carne, entre outros) foram pioneiras na exploração industrial do amido de mandioca e de seus derivados, como o polvilho azedo e o amido pré-gelatinizado.

A tecnologia de modificação do amido contribui para estabilizar a viscosidade, aumentar a transparência e as propriedades emulsificantes, permitindo a expansão da



aplicação do amido de mandioca como substituto de matéria graxa na fabricação de margarinas, maioneses, molhos como *catchup*, mostarda, massa de tomate, molhos de salada e produtos à base de leite, como iogurtes e sobremesas geladas (pudins e sorvetes).

As indústrias de bolachas, biscoitos, panificação e massas alimentícias, incluindo os macarrões instantâneos, intensificaram o uso do amido de mandioca como ingrediente a partir da comprovação da viabilidade técnica de adição do mesmo à farinha de trigo. Entre os consumidores do amido de mandioca, incluem-se, ainda, as indústrias de sobremesas geladas, balas e doces, conservas, confeitos, chocolates e achocolatados, *baby-food* (alimentos prontos para crianças), bolos, pastelarias, geléias etc., que utilizam os xaropes de glicose, maltose ou maltodextrinas, em função de sua característica anti-cristalizante, adoçante e de retenção de água.

No âmbito da distribuição, encontram-se agentes responsáveis pela colocação dos produtos à disposição dos consumidores e dos intermediários. São os processadores-distribuidores, os intermediários, os empacotadores, os atacadistas, os varejistas, os supermercados e as centrais de abastecimento (CARDOSO e GAMEIRO, 2003).

A distribuição da mandioca de mesa é realizada por supermercados, varejistas, lojas de conveniência, feiras livres e as CEASAs. Já a mandioca industrial é distribuída de acordo com as características específicas relacionadas ao produto final. Dependendo do produto comercializado (farinhas, farofas, fécula, polvilho azedo ou amidos modificados) predomina um determinado agente. No caso da fécula, sobretudo no mercado dos amidos modificados, a venda técnica é uma exigência de mercados mais específicos.

O estabelecimento dos preços do polvilho e da farinha sofre influência de vários fatores, além das oscilações conjunturais de mercado (Tabela 2). O tipo de cliente, sua importância no mercado de farinha e/ou polvilho (conferindo maior ou menor poder de barganha sobre os fornecedores), a quantidade e a qualidade do produto ofertado, as embalagens utilizadas, entre outros, constituem fatores adicionais sobre o nível de preço a ser estabelecido.

Tabela 2. Principais fatores que determinam os preços do polvilho azedo e da farinha de mandioca no mercado (em %).

	Polvilho azedo	Farinha de mandioca
Mercado	20,0	27,0
Qualidade do produto	30,0	24,0
Tipo de cliente	21,0	25,0
Custo de produção	16,0	11,0
Embalagem	13,0	13,0
Total	100,0	100,0

Fonte: Adaptado pelo autor de Vieira (2002)

O perfil do consumidor de mandioca caracteriza-se pelo tipo de produto, sendo consumida nas mais variadas faixas de renda. A farinha comum e a mandioca de mesa com casca, por exemplo, tendem a serem consumidas pelas famílias de menor poder aquisitivo, enquanto a mandioca *in natura*, porém diferenciada (descascada sem congelar ou descascada congelada) e as minimamente processadas (toletes, palitos e “aperitivos”) atendem a demanda das famílias de renda mais elevada. Isso também é verdadeiro para a farinha biju, as farofas, o



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



polvilho azedo, a fécula comum e os produtos congelados que usam o polvilho azedo como ingrediente (pão-de-queijo com os mais diversos sabores e massa para pão-de-queijo).

Os produtores de farinha relacionam-se com diversos tipos de clientes (pequeno varejo, supermercados, atacadistas, entre outros), em distintos graus de intensidade. Essa relação se dá, segundo Vieira (2002), devido a uma “afinidade” particular, própria das empresas de um mesmo tipo, onde a natureza e o tamanho do negócio são fatores determinantes.

Apesar da existência de certa correlação entre o tipo de produto consumido e o nível de renda, os hábitos de compra não seguem nenhum padrão, exceto para os produtos congelados. Isso justifica o fato de a mandioca de mesa *in natura* com casca poder ser adquirida tanto em feiras livres quanto em supermercados. Entretanto, a mandioca de mesa descascada sem congelar é um produto geralmente comercializado nas feiras livres e nos varejões. Já os produtos congelados são adquiridos com maior frequência em supermercados e lojas de conveniência, devido à necessidade de o varejo manter uma infra-estrutura adequada para a conservação de produtos congelados (CARDOSO e GAMEIRO, 2003).

De modo geral, a mandioca de mesa, as farinhas e a fécula têm boa parte da produção comercializada no mercado institucional, incluindo padarias, restaurantes, atacadistas, hotéis, bares etc. No que diz respeito à mandioca de mesa, minimamente processada, quando destinada a esse mercado, é ofertada em embalagens de maior volume visando proporcionar ganhos em escala.

No caso da produção de fécula, utilizada como insumo em outros processos industriais, os consumidores podem ser classificados em duas categorias: aqueles que compram em pequenas quantidades no comércio varejista e no mercado atacadista, como é o caso das padarias, confeitarias e pequenas indústrias de processamento de carne; e os que transacionam grandes volumes, geralmente negociados diretamente com as fecularias, visando obter melhores condições de preço e pagamento.

A existência de limitações na legislação referente à padronização dos produtos amiláceos pode surgir, à primeira vista, como um sério gargalo na cadeia produtiva da mandioca no Brasil (CARDOSO e GAMEIRO, 2003). Porém, deve-se observar que a evolução do mercado e as necessidades das indústrias têm resultado em uma “auto-regulamentação”, onde as partes, mediante contratos formais ou informais de fornecimento estipulam exigências, que devem ser cumpridas. Nas indústrias de grande porte, como a papeleira, a frigorífica e a têxtil, as próprias partes encarregam-se de regulamentar sua padronização.

Entretanto, o problema permanece quando se trata de produtos destinados diretamente aos consumidores. Esses necessitam de uma regulamentação que lhes garantam a qualidade e o tipo adequado do produto, dado que na maioria das situações, o consumidor não é capaz de diferenciar o produto a ser consumido. Cardoso e Gameiro (2003) relataram que nos últimos anos houve avanços na legislação de proteção ao consumidor, obrigando as empresas a disponibilizarem informações relevantes nos rótulos dos produtos, visando a orientar o processo de decisão dos consumidores. Mesmo assim, pesquisas revelam que ainda existem problemas que podem prejudicar o consumidor confundindo-o, voltando-se contra o próprio setor, uma vez que não é capaz de criar uma perfeita identidade entre produtor e consumidor, ou entre produtor e produto.

Vieira (2002) identificou alguns problemas (ou desafios) quanto ao suprimento de matéria-prima para as indústrias de farinha e de polvilho, independentemente do porte. Esses problemas consistem na insuficiência e na irregularidade no abastecimento, na baixa



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



qualidade e na falta de uniformidade da raiz. Esses aspectos podem influenciar diretamente a comercialização dos produtos finais, dificultando a colocação dos produtos de forma adequada no mercado. Outros aspectos, tais como tipo do produto, qualidade, embalagem e apresentação do mesmo, devem ser levados em conta pelas indústrias, visando a uma expansão do mercado, principalmente em direção ao pequeno varejo e aos supermercados.

Alguns aspectos destacados pelo autor em relação ao gerenciamento dos empreendimentos, podem interferir na competitividade e na sobrevivência do negócio. Além da dificuldade na ampliação geográfica do mercado, causado muitas vezes por obstáculos existentes na obtenção do registro da agroindústria, aspectos de caráter mercadológico precisam ser superados: (i) a dificuldade de colocação de produtos com marcas novas no mercado atual; e (ii) a necessidade de diversificação de produtos e subprodutos.

De um modo geral, o consumidor-alvo das farinheiras e povilheiras, composto predominantemente por supermercados, indústrias e atacadistas, utilizam marcas próprias no produto. Outros aspectos relevantes acabam por tornar a indústria de derivados da mandioca menos competitiva. Entre eles, incluem-se (i) mercados muitas vezes predominantemente regionais; (ii) produtos, em sua maioria, não submetidos à inspeção sanitária; (iii) dificuldades de colocação dos produtos no mercado, em especial no varejo, por parte dos empreendimentos que não possuem registro de funcionamento; (iv) falta de normatização na padronização do produto polvilho; e (v) o consumidor final normalmente não associa produto e qualidade à origem (produtores específicos), o que dificulta agregar o valor resultante da territorialidade.

O autor destacou ainda que os produtores de polvilho apresentam algumas características distintas dos produtores de farinha, tais como a maior valorização das marcas, com 70% dos produtores operando sob marca própria; os empreendimentos estão, em sua maioria, formalmente constituídos e a maior parte dos produtos é submetida à inspeção sanitária. Por esse motivo, a demanda por fécula (polvilho azedo e amido industrial) deverá continuar crescendo até 2010. Subprodutos como o cuscuz, o biju, a bijajica, o pão-de-queijo, a broa, o palito de polvilho, a rosca, dentre outros, apresentam perspectivas de mercado promissoras, com possibilidades de agregação de valor ao produto e de renda aos produtores.

A identificação dos principais fatores que afetam a competitividade das agroindústrias de farinha e de polvilho apresenta elementos que permitem indicar algumas recomendações (VIEIRA, 2002). Em relação às ações de marketing, diferenciação de produto e agregação de renda, algumas decisões podem melhorar a eficiência e a rentabilidade dessa cadeia produtiva e agregar renda aos produtores familiares:

- Incentivar a certificação de qualidade e de origem dos produtos, como principal estratégia de diferenciação de produto.
- Estimular o uso de derivados do amido de mandioca no atendimento das indústrias de alimentos, química, farmacêutica, dentre outras;
- Valorizar as farinheiras e povilheiras artesanais, integrando-as a circuitos de turismo no espaço rural, possibilitando agregação de renda, preservação da cultura e arquitetura açoriana;
- Estimular a organização dos produtores visando a verticalização da produção;
- Estimular a formação de redes de cooperação, visando às economias de escala.

4. MÉTODOS DE PESQUISA

O objetivo do estudo e sua abrangência regional possibilitam definir a pesquisa como exploratória, permitindo utilizar no desenvolvimento desse trabalho, uma abordagem qualitativa, procedimento metodológico que abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema.

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso é considerado o mais adequado para o projeto em questão, pois se caracteriza pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação (YIN, 1994; LAZZARINI, 1997). Segundo GODOY (1995), o estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto consiste na análise profunda de uma unidade, visando o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular, procurando responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem, geralmente quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semi-estruturada, aplicada em uma feccularia da região de Tupã-SP.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados nessa seção foram obtidos por meio de um estudo de caso, realizado em uma empresa localizada no EDR de Tupã. A empresa foi identificada por uma letra, com o objetivo de preservar o sigilo das informações prestadas. A seguir, é apresentada uma breve caracterização dessa empresa, seguida pela apresentação e discussão das principais estratégias do composto mercadológico utilizada por ela.

Visando a sistematização e análise dos dados dessa pesquisa, os diferentes tipos de produtos à base de mandioca foram ser classificados em três grandes grupos, de forma a facilitar a classificação da empresa (Quadro 3).

Quadro 3. Classificação dos diferentes tipos de produtos industrializados à base de mandioca.

Categorias de produtos	Amido (fécula)	Amido fermentado	Farinhas
Tipos de produtos à base de mandioca	- uso alimentício; - uso industrial.	- uso alimentício.	- alimentação humana.

Fonte: elaborado pelo autor.

A empresa pesquisada processa a mandioca e comercializa apenas a Fécula de Mandioca. Possui nove unidades processadoras distribuídas entre os estados do Paraná, Mato Grosso do Sul, São Paulo e uma no exterior, localizada no Paraguai. Dessas, três produzem o amido a partir do milho.

A unidade de Tupã pode ser classificada como uma empresa de pequeno porte¹, com 25 funcionários divididos entre os setores administrativo e de produção. Apesar de produzir apenas um produto, a unidade absorve aproximadamente 80% da produção de mandioca da

¹ A classificação das empresas adotada nessa pesquisa tomou como base a classificação do SEBRAE relativa a empresas industriais, que associa a microempresa à faixa de 1 a 19 pessoas ocupadas, a empresa de pequeno porte à faixa de 20 a 99 pessoas, a empresa de médio porte à faixa de 100 a 499 e considera como empresa de grande porte àquela com 500 ou mais pessoas ocupadas.



região onde está instalada, em um raio de 60 km, representando um papel significativo no desenvolvimento da agricultura familiar da região. A caracterização e o mercado da empresa estudada são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4. Caracterização e o mercado da indústria de processamento de mandioca.

CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA E MERCADO	
Porte da empresa	Pequeno
Principais produtos comercializados	Amido (fécula)
Segmentação de mercado	Geográfica; Grau de utilização
Estratégias para manter / aumentar o <i>market share</i>	Oferecer serviços diferenciados
Estratégias de produto/mercado	Mercado popular; Produtos básicos tradicionais; Concorrência por preço

A empresa detém aproximadamente 5% do mercado nacional de fécula de mandioca e seus principais mercados são: (i) indústria de embalagens, para a produção de cola; (ii) indústria frigorífica, para a produção de embutidos; (iii) indústria de papel; e o (iv) mercado atacadista, voltado principalmente para a indústria de panificação.

O fato da empresa atuar somente no mercado industrial, apesar de já ter comercializado a fécula de mandioca no varejo, lhe confere algumas características particulares, quando se trata de estratégias mercadológicas. A diferenciação do produto, por exemplo, tende a ser mais customizada, por atender grandes e poucos clientes.

Dependendo do cliente, existe um padrão de qualidade exigido, o que os leva a pagar valores até 30% maiores que o preço de mercado. Os padrões de qualidades variam de acordo com o pH e umidade, para a indústria frigorífica; viscosidade e polpa, para a indústria de papel e embalagens; e fator ácido, para a indústria de panificação.

A segmentação do mercado para os produtos da unidade de Tupã considera a variável geográfica, devido às exportações para a América Latina e Europa, e a variável de grau de utilização, de acordo com o nível de consumo, frequência, forma e aplicação do uso. Entretanto, utiliza-se uma abordagem única de mercado, por se tratar de um produto único.

A principal estratégia/ação utilizada para manter/aumentar a fatia de mercado da empresa consiste em oferecer serviços diferenciados aos clientes, como visitas realizadas por técnicos (químicos) às fábricas dos clientes, visando auxiliá-los no desenvolvimento e aprovação dos produtos. Apesar dessa diferenciação, a empresa busca atingir o mercado popular, com um produto básico tradicional, focando a concorrência em preço/custo.

1.1 Estratégias de produto

De um modo geral, as empresas que atuam no segmento de processamento da mandioca podem ter um *mix* de produtos variados e conviver com uma grande concorrência, pressionadas pela grande oferta de produtos substitutos. O Quadro 5 apresenta as principais estratégias da indústria de processamento de mandioca da região de Tupã-SP

As principais estratégias de produto utilizadas pela empresa é o crescimento por meio da penetração de mercado e o desenvolvimento de novos mercados, realizado por meio das visitas dos técnicos a clientes potenciais. Por trabalhar com um único produto, que é matéria-



prima para outras indústrias, não foi observado ações de P&D, como dinâmica de lançamento de produtos, participação de clientes e/ou fornecedores no processo de P&D etc.

Quadro 5. As principais estratégias da indústria de processamento de mandioca.

ESTRATÉGIAS DE PRODUTO	
Embalagens	Baixo custo, praticidade e melhoradas para o manuseio
Marca	Marca do fabricante
Selos / Certificados	Não possui
Rótulos	Informações previstas pela legislação e rótulos de classificação
Produtos diferenciados	Exportação
ESTRATÉGIAS DE PREÇO	
Formação de preços	Baseado na concorrência
Descontos	Não há
Políticas de preço	Preço geográfico e preço sazonal
Preços no lançamento	Não há
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	
Propaganda	Meio impresso e meio eletrônico
Merchandising	Propagandas em atividades de lazer localizadas
Promoção de vendas	Não há
Marketing direto	E-mail
ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO	
Formas de distribuição	Direta e intensiva
Principais canais/agentes	Atacadista e distribuidores
Transporte	Frota própria
Frequência de reabastecimento	Entrega programada

A embalagem pode ser um componente importante na estratégia de produto de uma empresa. O tipo adequado de embalagem para um novo produto pode ajudá-lo a ganhar reconhecimento do mercado mais rapidamente. Embora o foco da empresa não seja o mercado de consumo em massa, onde essa estratégia é utilizada com mais frequência, os produtos destinados à indústria frigorífica e a indústria de panificação possuem embalagens diferenciadas, sendo utilizadas embalagens de saco *kraft*, de menor custo, no primeiro caso, e uma sacaria branca, que caracteriza maior higiene da matéria-prima, no segundo caso. Além disso, embalagens de peso diferente visam facilitar o manuseio e a logística.

Ainda no que diz respeito às estratégias de produto, a empresa utiliza a estratégia de marca do fabricante e não possui selos ou certificados, por não existir exigência legal nem por parte do mercado. Entretanto, prepara-se para conquistar a certificação ISO.

As informações disponíveis nos rótulos são as exigidas em legislação apenas, como número de lote e datas de fabricação e validade. Os rótulos podem ser classificados como



rótulos de classificação (Fécula tipo 1, tipo 2) de acordo com a variação dos fatores citados anteriormente.

A empresa possui, ainda, um produto diferenciado em relação ao comercializado no Brasil. Esse produto é destinado à exportação, embora esta seja pouco atrativa nos últimos anos, devido à valorização do real. O produto apresenta um rigor maior em sua apresentação, sendo realizada uma análise microbiológica e a adição de produtos que elimine microrganismos.

1.2 Estratégias de preço

A grande concorrência e a pouca diferenciação dos produtos derivados da mandioca refletem diretamente nas estratégias de estabelecimento de preços por parte das indústrias, que em geral se baseiam no mercado e na concorrência, adequando seus custos de produção para que sejam mantidas as margens de lucro.

Por isso, as estratégias de marketing precisam ser trabalhadas de forma integrada, permitindo ações que consolidem esse mercado. Com a entrada no segmento dos produtos *premium*, a empresa poderia lançar mão da estratégia de preço baseado na percepção do valor, partindo para uma diferenciação do produto de forma efetiva, como qualidade e conveniência, garantindo um adicional no preço final do produto.

A formação de preço de dá principalmente com base na concorrência. Com relação às políticas de preços praticadas pela empresa, não há nenhum tipo de desconto promocional por quantidade. Foi verificada a existência de algumas políticas de preços sazonais, por se tratar de matéria-prima agrícola e a prática de preços geográficos.

1.3 Estratégias de comunicação

Além de investir na qualidade e escala de produção, a indústria de processamento de mandioca necessita de maior atuação no marketing, modernizando a comunicação com o público em geral, para promover um aumento no consumo dos derivados de mandioca. Outro aspecto diz respeito às empresas que utilizam esse produto ou similar, que poderiam passar a consumir a fécula de mandioca em seu processo de produção. Também foi observado que as empresas mantêm certa distância da mídia eletrônica, justificada, muitas vezes, por ser um produto destinado ao mercado organizacional.

A internet é a única ferramenta utilizada pelas empresas para troca de informações com clientes e fornecedores, principalmente por meio do e-mail. Os consumidores se relacionam com um das empresas por meio de um serviço de atendimento ao consumidor (SAC), disponível pela internet e telefone, acessados geralmente para eventuais reclamações e realização de vendas.

Com relação às ações de propaganda, a empresa realiza apenas anúncios impressos em revista, como da Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca (ABAM) e anúncios eletrônicos em rádio e no *website* da ABAM.

As ações de *merchandising* consistem apenas em propagandas realizadas em atividades de lazer, nos locais onde a empresa possui instalações, como rodeios e feiras agropecuárias. A venda pessoal foca outras organizações e é realizada por um vendedor técnico externo, que atende todo o território brasileiro e outros dois, lotados na matriz, que realizam vendas internas. O incentivo dado a esses vendedores consiste apenas na comissão.



Além disso, são fornecidas amostras aos clientes, visando o teste da matéria-prima na composição de outros produtos.

Devido às características do mercado, o marketing direto é realizado por meio da venda eletrônica e do e-mail, e as ações de relação pública se limitam apenas em patrocínios e relações com a comunidade.

1.4 Estratégias de distribuição

A distribuição da fécula de mandioca é realizada pela própria empresa, que entrega o produto aos clientes. Entretanto, ela utiliza intermediários (atacadistas/distribuidores) para a distribuição da fécula de mandioca à indústria de panificação. O relacionamento entre a empresa e os canais de distribuição é restrito, sendo muitas vezes unilateral. A principal contribuição oferecida pelos atacadistas/distribuidores à empresa consiste no repasse de informações de mercado, principalmente aqueles relacionados ao preço, prazo e abastecimento dos concorrentes.

Atualmente, o principal mercado da empresa é o mercado nacional, com pouco destaque para o mercado internacional, devido à valorização do real. O transporte da fécula de mandioca é realizado por uma frota própria, composta por trinta carretas. Essa estratégia é justificada por ser o melhor meio de garantir atendimento de qualidade aos clientes.

A produção fica armazenada na unidade de Tupã e a entrega do produto é realizada em data programada. Na verdade, a empresa produz a fécula a partir da programação dos pedidos, uma vez que existem especificidades de produtos para cada tipo de cliente. A frequência de abastecimento tende a aumentar em alguns mercados, em determinadas épocas do ano, como por exemplo, a indústria frigorífica, que tende a aumentar os pedidos no fim do ano, com o aumento do consumo de embutidos.

1.5 Pesquisa de mercado

A empresa é caracterizada por não utilizar a pesquisa de mercado, sendo que são realizadas apenas análises comparativas de preços dos concorrentes. Diversos fatores concorrem para essa situação, segunda a empresa. Entre elas, a existência de um único produto, a nulidade do P&D e a característica própria do produto e do mercado.

6. CONCLUSÕES

De um modo geral, foi observado que as estratégias do composto mercadológico das empresas do setor sofrem poucas variações, em função das características dos produtos e do público-alvo. A ABAM tem um papel de destaque no desenvolvimento do setor, podendo contribuir para seu crescimento, promovendo o amido de mandioca nos mercados nacional e internacional por meio de feiras e eventos, incluindo os aspectos relacionados à nutrição, qualidade e segurança do alimento. Entretanto, é preciso um esforço por parte das empresas (indústrias e varejo) e produtores para que as ações que visam impulsionar o consumo do amido de mandioca tenham sucesso.

A partir dessas considerações, são necessárias ações para que essa empresa e outras possam se destacar no setor. O aumento da competitividade dessas empresas deveria se sustentar em cinco grandes pilares: (i) desenvolvimento de produtos diferenciados e de um novo posicionamento para esses produtos; (ii) preços superiores para mercados diferenciados; (iii)



desenvolvimento de canais de distribuição compatíveis com o novo posicionamento e produto; (iv) comunicação integrada e adequada aos novos canais e ao novo segmento; e (v) conhecimento das necessidades e hábitos de consumo, por meio de pesquisas dirigidas.

Essas estratégias precisam ser implantadas de forma integrada, pois o sucesso de cada uma depende das demais. Para que isso ocorra, seriam fundamentais ações, coordenadas pelas empresas, instituições e entidades de classe. O seqüenciamento das propostas sugere uma ordem de prioridade e de responsabilidade pela execução dessas ações:

- Empenho da ABAM na tentativa de reunir o maior número de empresas do setor, visando fortalecer a imagem do amido de mandioca (Instituições e Empresas).
- Maior articulação do setor, para que sejam desenvolvidas pesquisas de mercado dirigidas, a fim de obter informações sobre o consumo e preferências do consumidor final (Instituições e Empresas).
- Dedicar especial atenção na comunicação do produto ao mercado, de forma a destacar os benefícios proporcionados pelo consumo do amido de mandioca e a valorização de produtos diferenciados, como os processados, direcionados aos consumidores *single* e aos que buscam maior conveniência (Empresas).
- Necessidade de ações nos pontos de venda (varejo), visando tornar empresas e produtos mais conhecidos dos consumidores (Empresas).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAM. Mercado Consumidor. **Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Milho**. Disponível em: <http://www.abam.com.br/>. Acesso em: 14 mar. 2008.

ARIENTE, M.; GIULIANI, A.C.; FARAH, O.E.; PIZZINATTO, N.K.; SPERS, E.E. Competitividade na indústria de fécula de mandioca: estudo exploratório. *Revista da FAE, Curitiba-PR*, v.8, n.2, p.53-60, 2005. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/revista.asp#8_2. Acesso em 14 mar. 2008.

CARDOSO, C.E.L.; GAMEIRO, A.H. Caracterização da cadeia de mandioca no estado de São Paulo. In: XLI CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2003. **Anais...** Juiz de Fora, MG, julho, 2003.

CELESTE, R.K. Análise comparativa da legislação sobre rótulo alimentício do Brasil, Mercosul, Reino Unido e União Européia. **Revista Saúde Pública**, v.35, n.3, 2001, p.217-23.

CEREDA, M.P. (Coord.) **Propriedades gerais do amido**. Campinas: Fundação Cargill, 2001. 221p.

GIRARDI, R.E. **Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 124p.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-9, 1995

GONSALVES, M.I.E. **Marketing Nutricional**. *Epistême*, v.1, n.1, 1996, p.239-248.

GRAZINI, J.T.; COIMBRA, A.F. **II Workshop “Não coma pelos olhos - Nutrição x Publicidade”**, novembro 1997.

ISHIMOTO, E.Y.; NACIF, M.A.L. Propaganda e marketing na informação nutricional. **Brasil Alimentos**, n.11, 2001, p. 28-33.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método (1). In: Farina, E.M.M.Q. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, p.9-23, 1997.



- MEGIDO, J.T.; XAVIER, C. **Marketing & Agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- NEVES, M.F. Introdução ao marketing, *networks* e agronegócios (1). In: NEVES, M.F., THOMÉ, L.C. (Org.) **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- POLIGNANO, L.A.C.; DRUMOND, F.B. O papel da pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de produtos. In: 3º CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO. **Anais...** Florianópolis, SC, 25-27 Setembro de 2001.
- REVISTA ABAM. ABAM difunde uso do amido de mandioca na Food Ingredients South America. **Revista da Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca - ABAM**, v.2, n.8, set./dez. 2004. Disponível em: <http://www.abam.com.br/revista/revista8/food.php>. Acesso em: 07 jan. 2005.
- SILVA, A.L.; BATALHA, M.O. Marketing estratégico aplicado ao agronegócio (3). In: BATALHA, M.O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. Vol. 1. São Paulo, Atlas, 2001.
- SILVA, J.R.; ASSUMPCÃO, R.; VEGRO, C.L.R. A inserção da fécula de mandioca no mercado de amido. **Informações Econômicas**, v.30, n.7, 2000, p.31-47.
- _____.; VEGRO, C.L.R.; ASSUMPCÃO, R.; PONTARELLI, C.T.G. A agroindústria de farinha de mandioca nos Estados de São Paulo e do Paraná. **Informações Econômicas**, v.26, n.3, 1996, p.69-83.
- SOBRINHO, Z.A.; PRADO, P.H.M. Gestão de marketing (4). In: Bulgacov, S. (Org.) **Manual de Gestão Empresarial**, São Paulo: Atlas, 1999.
- SPERS E.E. Pesquisa de marketing em alimentos (2). In: NEVES, M.F.; THOMÉ, L.C. (Org.) **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. A Segurança dos Alimentos: uma preocupação crescente. *Higiene Alimentar*, v.44, n.10, 1996, p.18-21.
- STEFANELO, E.L. Agronegócio brasileiro: propostas e tendências. **Revista FAE BUSINESS**, n.3, set. 2002, p.10-13. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp. Acesso em: 14 jan 2005.
- VIEIRA, L.M. (Coord.) **Fatores que afetam a competitividade das farinhas e polvilheiras na agricultura familiar catarinense**. Instituto Cepa/SC: EPAGRI, set. 2002. 86p.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: SAGE (2ª ed.), 1994.