

1199700654



**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA INDÚSTRIA DE  
TRATORES AGRÍCOLAS NO BRASIL:  
O caso da Massey-Fergusson e da Valmet**

Banca Examinadora  
Prof. Orientador: Paulo C. Goldschmidt  
Prof. Marcos Milan  
Prof. Marcos H. N. Cobra

À Célia e Wilton que, cada um ao seu modo, sempre incentivaram a conclusão deste trabalho.

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**MURILO DE OLIVEIRA BUSSAB**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA INDÚSTRIA DE TRATORES  
AGRÍCOLAS NO BRASIL:**

**O caso da Massey-Fergusson e da Valmet**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP área de concentração: Mercadologia, para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Paulo C. Goldschmidt

**SÃO PAULO  
1997**



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



654/97



1199700654

BUSSAB, Murilo de Oliveira. Estratégias de marketing da indústria de tratores agrícolas no Brasil: o caso da Massey-Ferguson e da Valmet. São Paulo, EAESP/FGV, 1997, 113p. (Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: Avalia o ambiente de marketing em que os dois maiores fabricantes de tratores agrícolas do país estavam inseridos, entre 1970 e 1996. Levanta o referencial teórico existente a respeito das principais opções estratégicas das empresas. Identifica e avalia as estratégias adotadas pela Massey-Ferguson e pela Valmet.

Palavras-Chaves: Estratégia - Marketing - Tratores - Agricultura - Participação de Mercado - Brasil - Massey-Ferguson - Valmet

Carlos 0014-9760

S

04.7 656.137  
B981e

Dis.  
654/97 e.1

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Apresentação .....	1
1.2. Objetivo .....	4
1.3. Metodologia .....	5
<b>2. AMBIENTE DE MARKETING.....</b>	<b>7</b>
2.1. Condições Político-Econômicas .....	7
2.1.1. Crescimento e Modernização da Agricultura .....	7
2.1.2. Política Agrícola .....	11
2.1.3. Política Setorial .....	15
2.1.4. Desempenho da Agricultura .....	18
2.2. O Mercado de Tratores .....	25
2.2.1. Perfil do Cliente .....	25
2.2.2. Caracterização da Frota .....	30
2.2.3. Estrutura Fundiária <i>versus</i> Emprego de Tratores .....	39
2.2.4. Culturas Agrícolas <i>versus</i> Emprego de Tratores .....	41
2.3. Competição .....	44
2.3.1. Concentração da Indústria .....	44
2.3.2. Comportamento Competitivo .....	46
<b>3. ESTRATÉGIA DE MARKETING.....</b>	<b>50</b>
3.1. Definição.....	50
3.2. Opções Estratégicas.....	51
3.3. Postura Competitiva <i>versus</i> Ciclo da Indústria .....	57
3.3.1. Fase de Crescimento .....	59
3.3.2. Fase de Maturidade.....	62
3.3.3. Fase de Declínio .....	64
3.4. Estratégias de Produto .....	65
3.5. Estratégias de Preço .....	70
3.6. Estratégias de Distribuição .....	74
<b>4. ESTRATÉGIAS ADOTADAS.....</b>	<b>77</b>
4.1. Identificação e Análise .....	77
4.2. Metodologia da Pesquisa .....	78
4.2.1. Entrevistas .....	78
4.2.2. Levantamento de Dados .....	80
4.3. Estratégias Adotadas: Massey-Fergusson .....	82
4.3.1. Estratégia Genérica.....	82
4.3.2. Estratégia de Produto.....	85
4.3.3. Estratégia de Preço .....	88
4.3.4. Estratégia de Distribuição .....	90

4.4. Estratégias Adotadas: Valmet.....	93
4.4.1. Estratégia Genérica.....	93
4.4.2. Estratégia de Produto.....	95
4.4.3. Estratégia de Preço.....	98
4.4.4. Estratégia de Distribuição.....	99
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>102</b>
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	105
ANEXO 1.....	109
ANEXO 2.....	112

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à EAESP / FGV pela isenção das taxas escolares concedidas durante a realização do Curso de Mestrado em Administração.

Agradeço ao setor de Planejamento de Marketing da Valtra do Brasil, especialmente ao Paulo Beraldi, à Andrea Rissoni e ao Marcelo Couto, pela permissão no uso dos dados e pela constante ajuda na análise do mercado de tratores.

Agradeço a todos os entrevistados, que revelaram com surpreendente franqueza e transparência os pontos fortes e fracos de suas empresas.

Finalmente, devo agradecer à Ester Franco pelo auxílio sempre prestativo, desde minha primeira matrícula no CMA.

## LISTA DE TABELAS

1. Empregos gerados, faturamento e investimentos da indústria de máquinas agrícolas no Brasil .....	2
2. Taxa real de juros incidente sobre o crédito rural para investimento .....	12
3. Evolução da área, produção e rendimento das principais culturas no período de 1970 a 1993 .....	20
4. Taxas de crescimento anual para equilibrar a demanda em um cenário de desenvolvimento social.....	23
5. Diferenças entre Marketing Industrial e Marketing de Consumo.....	26
6. Dias-trator (60cv) necessários para trabalhar 1ha.....	42
7. Estratégias de preço segundo objetivos específicos .....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

1. Evolução das vendas de tratores no Brasil .....	3
2. Evolução da participação de mercado no Brasil.....	4
3. Volume de crédito rural oficial para custeio .....	12
4. Área plantada com as principais culturas .....	18
5. Participação das principais culturas na área total.....	19
6. Tamanho e idade da frota brasileira de tratores .....	31
7. Potência média dos tratores vendidos no Brasil.....	33
8. Participação das linhas nas vendas de tratores .....	35
9. Participação regional nas vendas de tratores.....	36
10. Participação regional nas vendas de tratores de 50 a 100cv.....	36
11. Participação regional nas vendas de tratores de 100 a 200cv.....	36
12. Distribuição da frota de acordo com o tamanho da propriedade.....	41
13. Média móvel (10 anos) das vendas de tratores no Brasil .....	58

## LISTA DE FIGURAS

1. Matriz Estratégica: Vantagem Competitiva x Amplitude de Mercado .....	53
2. Matriz: Atração de Mercado x Posição Competitiva .....	69
3. Mapa de Valor: Benefícios x Preço .....	73
4. Matriz: Atratividade x Força da Massey-Fergusson.....	86
5. Matriz: Atratividade x Força da Valmet.....	97

---

---

# 1. INTRODUÇÃO

---

---

## 1.1. Apresentação

O chamado complexo agroindustrial brasileiro é responsável por uma parte significativa da vida econômica e social do país. Tal complexo engloba os setores de insumos, produção, processamento e distribuição dos produtos originários da agropecuária. Embora as estatísticas existentes não sejam levantadas de forma a permitir um agrupamento por setor, estima-se que o complexo agroindustrial seja responsável por uma parcela equivalente a 32% do Produto Interno Bruto nacional<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>ARAÚJO, Ney B. et alii. Complexo agroindustrial: o "agribusiness" brasileiro. São Paulo, Agroceres, 1990. p.29-38.

Historicamente, este setor tem sido uma das alternativas mais importantes para o país na geração de empregos e de divisas via exportação. Também é considerado o setor da economia brasileira mais aberto e competitivo no cenário mundial.

Inserido neste contexto encontra-se a indústria de máquinas agrícolas fazendo parte do sub-setor de insumos e bens de produção para a agropecuária. A Tabela 1 sugere o tamanho e a importância econômico-social desta indústria.

*Tabela 1. Empregos gerados, faturamento e investimento da indústria de máquinas agrícolas no Brasil*

Ano	Empregos diretos	Faturamento (1.000 US\$)	Investimento (1.000 US\$)
1970	4.140	313.173	-
1975	15.088	2.797.358	-
1980	20.256	2.278.575	30.674
1985	23.548	2.760.307	39.447
1990	20.978	1.813.193	205.153
1991	15.431	1.636.054	57.809
1992	13.628	1.780.863	36.496
1993	13.897	1.740.834	81.383
1994	15.019	3.242.000	115.674
1995	10.598	1.572.000	105.841

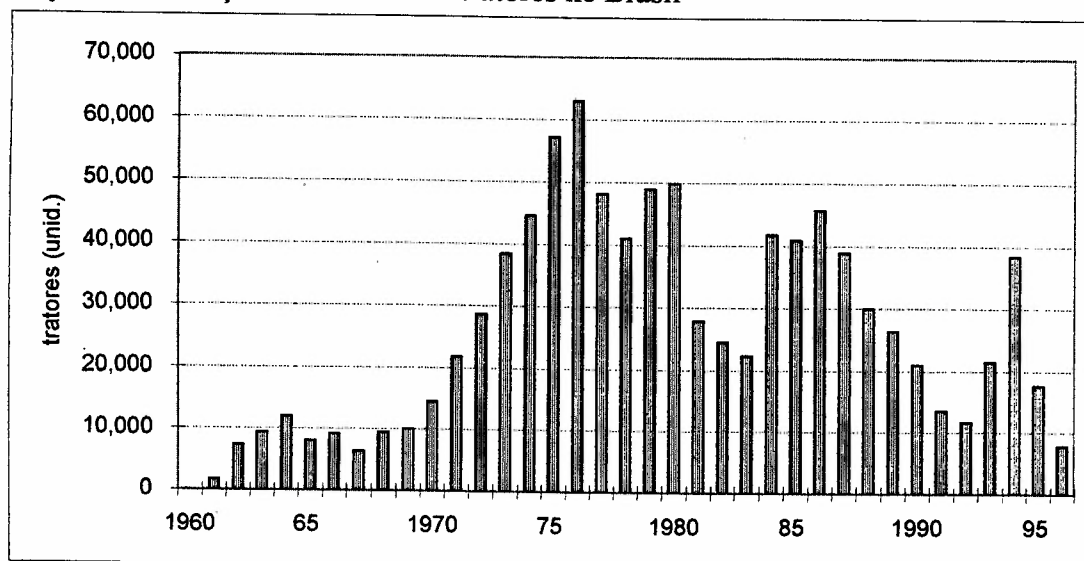
fonte: Anfavea

Duas observações podem ser feitas através dos números apresentados. A primeira é a elevada importância que o setor atingiu tanto em termos econômicos quanto sociais. A segunda constatação é a perda gradativa desta importância a partir da metade da década de 80.

Acompanhando-se a evolução das vendas de tratores no mercado interno (Gráfico 1), nota-se que o setor atravessou fases bastante distintas desde sua instalação no país. As vendas ainda incipientes da década de 60 deram lugar a uma explosão do mercado na década seguinte. Por sua vez, nos anos 80 viveu-se um

período oscilatório enquanto nesta última década acentuou-se a tendência de declínio.

Gráfico 1. Evolução das vendas de tratores no Brasil



fonte (Anfavea)

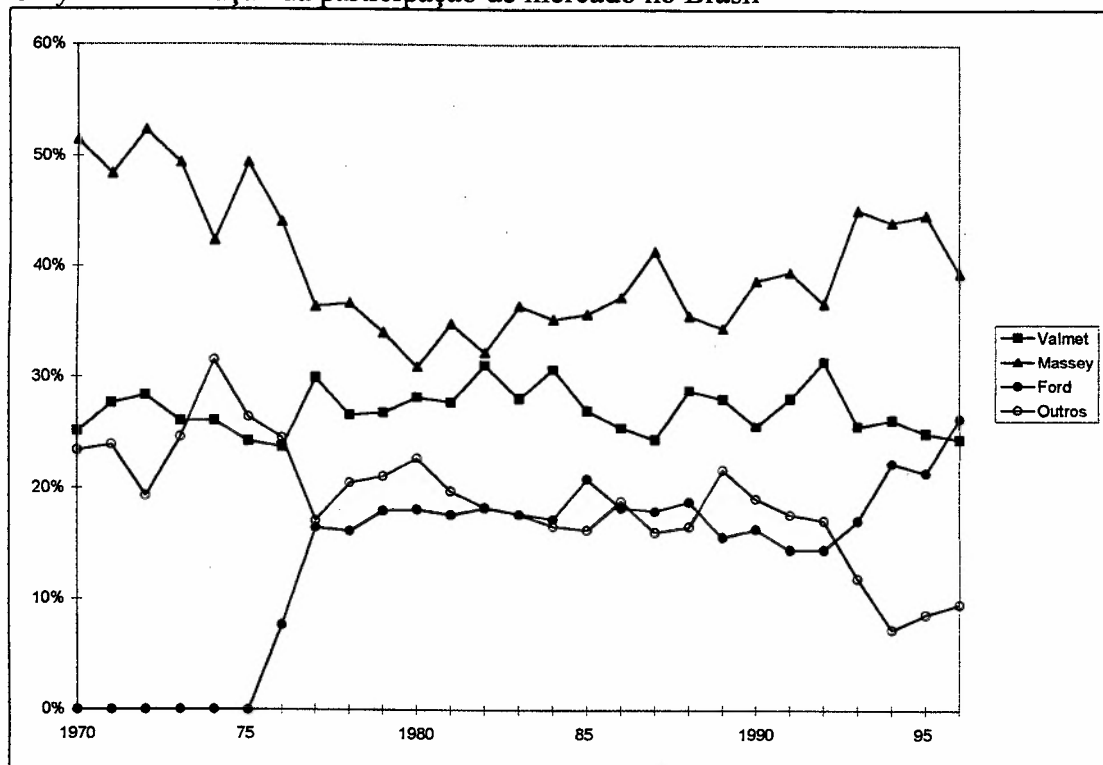
Durante este período, desde a construção das primeiras fábricas no país até os dias de hoje, diversas empresas competiram no mercado<sup>2</sup>, mas apenas duas marcas estiveram presentes em todos os anos: Massey-Ferguson<sup>3</sup> e Valmet. Além de serem os competidores mais antigos e duradouros, em termos de participação de mercado estas duas marcas praticamente sempre ocuparam a mesma posição: Massey-Ferguson líder de mercado e Valmet vice-líder (Gráfico 2)<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> considerando-se os tratores agrícolas de rodas entre 45 e 200 cv de potência.

<sup>3</sup> a licença de uso da marca Massey-Ferguson, no Brasil, passou pelo controle de alguns grupos distintos durante o período analisado, porém, os tratores desta marca jamais deixaram de ser produzidos, independentemente da empresa detentora da licença.

<sup>4</sup> a partir da venda da divisão agrícola da Ford para a Fiat (1991), a empresa italiana investiu muito visando ganhar participação de mercado, aliado a isto, práticas comerciais agressivas levaram-na a superar as vendas da Valmet em 1996.

Gráfico 2. Evolução da participação de mercado no Brasil



fonte: Anfavea

## 1.2. Objetivo

Considerando-se o panorama anteriormente apresentado, este estudo procura analisar as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas entre 1970 até 1996, como forma de explicar o seu desempenho de mercado. A pergunta básica a ser respondida é:

*Porque durante tanto tempo, e em fases tão distintas em termos de vendas da indústria, a Massey-Ferguson sempre superou a Valmet na participação de mercado?*

desempenho. Tais fatores, embora tenham grande influência sobre as organizações, normalmente não podem ser controlados pelas mesmas.

Seguindo esta linha, realizou-se um levantamento das “condições ambientais” que envolveram a Massey-Fergusson e a Valmet, durante o período analisado.

O segundo passo, consistiu em examinar o referencial teórico quanto às possibilidades estratégicas disponíveis para as empresas e, dentre estas possibilidades, quais as mais eficientes de acordo com as condições do mercado.

Em seguida, procurou-se identificar as estratégias adotadas pelas empresas em cada uma das décadas. Para tanto, foram feitas entrevistas não estruturadas com executivos das empresas e com especialistas em mecanização, além de se analisar os dados disponíveis em algumas associações empresariais.

Uma vez identificados o ambiente de marketing, as estratégias recomendadas pela teoria e as estratégias efetivamente empregadas, construiu-se um diagnóstico explicativo da diferença de desempenho entre Massey-Fergusson e Valmet.

---

---

## **2. AMBIENTE DE MARKETING**

---

---

### **2.1. Condições Político-Econômicas**

#### **2.1.1. Crescimento e Modernização da Agricultura**

A agricultura, nos países em desenvolvimento, sofre grande pressão tanto para aumentar sua produção quanto para dar suporte ao desenvolvimento dos demais setores da economia. A demanda por alimentos aumenta rapidamente, consequência do crescimento demográfico acelerado e da elevada elasticidade-renda apresentada pelas populações nos seus estágios iniciais de necessidades. Paralelamente, o setor industrial em expansão passa a exigir quantidades crescentes de matéria-prima.

Teorias afirmam que a forma de atender à crescente demanda por alimentos nos países em desenvolvimento é através do aumento da produção agrícola, que pode ocorrer em função da maior utilização da terra, do trabalho e do capital e/ou do aumento da produtividade destes fatores. Assim, prega-se que a solução para a baixa produtividade agrícola seja a modernização do setor rural, através do emprego de insumos altamente produtivos como fertilizantes, defensivos, máquinas agrícolas e sementes melhoradas, além de um estoque de conhecimentos e da capacidade da mão-de-obra. Este modelo de desenvolvimento, chamado de Teoria da Modernização, possibilita o aumento da produção sem recorrer a mudanças profundas no modo de produção (estrutura fundiária), e serviu de base ao governo nas décadas de 60 e 70.<sup>1</sup>

Da mesma forma que o aumento da produtividade implica em uso mais intensivo de fertilizantes, defensivos, sementes e técnicas de cultivo, a consolidação deste processo modernizador com incorporação de novas áreas implica em expressivos investimentos seja em infra-estrutura básica seja para a realização de mudanças institucionais. Portanto, o aumento da produção e/ou produtividade exige uma combinação de mudanças no nível de tecnologia, reformas institucionais e investimentos de capital, não só na propriedade rural, como também no ensino, pesquisa, assistência e indústria.<sup>2</sup>

Outra característica das economias em desenvolvimento é a absorção de mão-de-obra pelos setores secundário e terciário, ou seja, a urbanização obriga que

---

<sup>1</sup>NOJIMOTO, Toshio. Obstáculos à mecanização da agricultura brasileira. São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, 1987. p.31.

<sup>2</sup>ARAÚJO, Paulo F. C. Agricultura no processo de desenvolvimento econômico. In: ARAÚJO, P.F.C. & SCHUH, G.E. Desenvolvimento da agricultura, vol 3. São Paulo, Pioneira, 1977. p.91.

haja aumento na produtividade do trabalhador agrícola, aumento este conseguido principalmente com a mecanização da atividade rural. O Brasil, porém, entre 1960 e 1980 experimentou um processo perverso em direção da intensificação de uso de capital na agricultura (representado pelo número de tratores em atividade) sem obter aumento substancial na produtividade do trabalho<sup>3</sup>. Este índice em comparação com outros países que passaram pelo mesmo processo revela que o país operava em nível de ineficiência técnica.

Este padrão de desenvolvimento/modernização da agricultura, visando ganhos de produtividade, não se mostrou totalmente eficiente no Brasil por diversos motivos. A Teoria das Inovações Técnicas Induzidas sustenta que a tecnologia de produção deva facilitar a substituição de um recurso por outro e que é essa substituição que alivia as restrições impostas por recursos escassos<sup>4</sup>. Porém o aumento da área cultivada não era problema para o país, sendo o aumento da distância dos mercados compensado pelo desenvolvimento da malha rodoviária e por progressos no sistema de transporte. Da mesma forma, não houve significativo aumento no custo da mão-de-obra rural, portanto inexistiu uma pressão por aumento na produtividade uma vez que insumos como máquinas, fertilizantes e defensivos não seriam economicamente eficientes na substituição. Outra causa do bloqueio à modernização da agricultura brasileira foi a transferência de renda do setor primário aos demais para que se sustentasse a política de industrialização do país.

---

<sup>3</sup>ALBUQUERQUE, Marcos C. C. Technological change and scale effects in Brazilian agriculture: an analysis within the translog framework. Harvard University, 1985. p18-20.

<sup>4</sup>SCHUH, G. Edward. Modernização da agricultura brasileira. In: ARAÚJO, P.F.C. & SCHUH, G.E. Desenvolvimento da agricultura, vol 3. São Paulo, Pioneira, 1977. p284.

O financiamento desta fase inicial de desenvolvimento da economia brasileira baseou-se quase que exclusivamente no capital abundante e barato disponível nos países desenvolvidos. Contudo, a forte elevação das taxas de juros internacionais, resultante da crise energética mundial, interrompeu o fluxo de capitais externos para o Brasil. Nesta época, início da década de 80, para que o país pudesse honrar o pagamento do serviço de sua dívida externa, fez-se necessária a elevação da poupança doméstica<sup>5</sup>. A escassez de recursos para investimentos acarretou uma mudança sensível no padrão de financiamento até então seguido. A agricultura mais uma vez sofreu um entrave à sua modernização.

De forma geral, a agricultura brasileira experimentou forças antagônicas ao longo de sua história recente. Pelo lado positivo, um grande impulso foi dado devido à necessidade de abastecer uma população em crescimento e uma indústria emergente. O segundo impulso favorável parece estar ocorrendo nesta década com a recuperação do mercado internacional e o barateamento dos custos de produção. Do ponto de vista negativo, a política de substituição das importações em detrimento da promoção das exportações impediu que houvesse uma necessidade maior de oferta agrícola que implicaria numa maior modernização do setor. Outro bloqueador do desenvolvimento agrícola foi a falência do Estado, cujo função de principal financiador da atividade foi muito prejudicada.

---

<sup>5</sup>FERREIRA Filho, Joaquim B. S. Avanços na reforma da política econômica. In: Organización del sector privado para participar en el proceso de apertura en América Latina y el Caribe. Relatório final, São Paulo, IICA, 1991, p64.

### 2.1.2. Política Agrícola

Apoiada na Teoria da Modernização, surgiu a base da Política Agrícola que vigorou durante as décadas de 60 e 70. O desempenho da agricultura, no início deste período, era considerado insuficiente para um país que visava progresso acelerado. Sob esta justificativa implementou-se uma política agrícola desenvolvimentista cuja ferramenta principal era o crédito rural altamente subsidiado.

O crédito subsidiado barateava os insumos para o produtor, o que promovia uma utilização mais intensa destes fatores. À época aceitava-se a idéia do setor agrícola ser eficiente na alocação de recursos, faltando-lhe apenas condição econômica para adotar técnicas produtivas mais modernas<sup>6</sup>.

O volume de crédito oferecido à agricultura, durante toda a década de 70 e início de 80 (até 83), totaliza o elevadíssimo valor de US\$ 140 bilhões (Gráfico 3.). Tal quantidade de recursos somada às taxas de juros reais negativas, observadas no período (Tabela 2), alavancaram todo o desenvolvimento da agricultura e possibilitaram que grandes investimentos fossem realizados, entre eles numerosas aquisições de máquinas agrícolas.

---

<sup>6</sup>CARVALHO, Maria A. Estabilização dos preços agrícolas no Brasil. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1991. p2.

Gráfico 3. Volume de crédito rural oficial para custeio

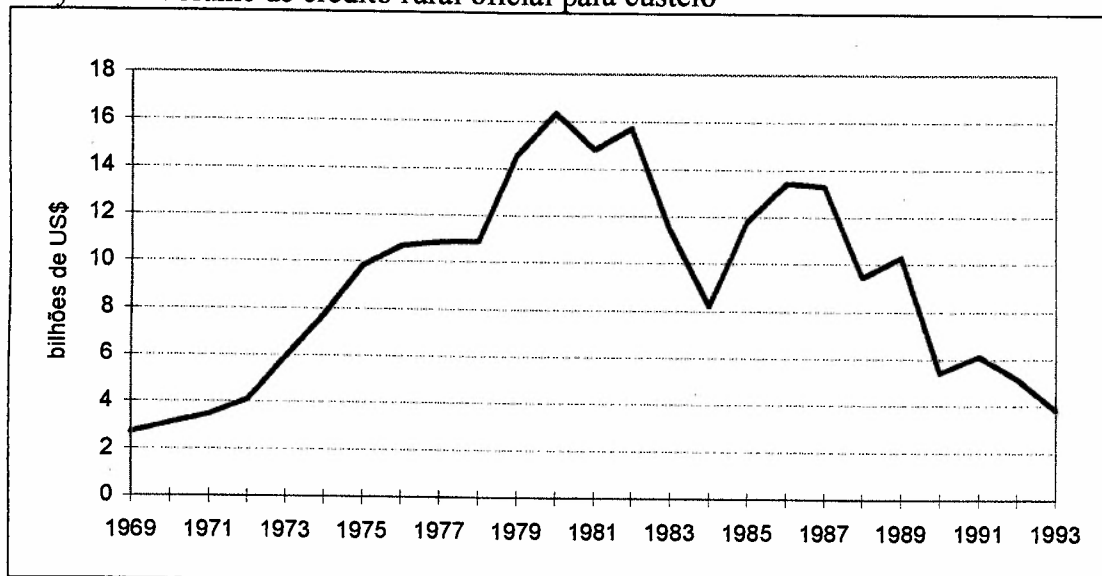


Tabela 2. Taxa real de juros incidente sobre o crédito rural para investimento

Ano	Taxa de juros (% aa)	Ano	Taxa de juros (% aa)
1969	-1,8	1982	-13,9
1970	-1,9	1983	-9,5
1971	-2,3	1984	+0,9
1972	-0,4	1985	-1,3
1973	-0,6	1986	-35,5
1974	-14,5	1987	-35,8
1975	-11,1	1988	-13,0
1976	-21,3	1989	-7,6
1977	-15,0	1990	-12,7
1978	-16,2	1991	+10,7
1979	-31,7	1992	-11,5
1980	-34,4	1993	+2,7
1981	-25,7		

fonte: Shirota (1988) e Almeida (1994)

Passada a euforia dos anos 70, a crise financeira do Estado, no início da década de 80, obrigou um forte ajustamento das contas públicas. O reflexo no crédito agrícola foi imediato, com a paulatina redução no volume de recursos e o progressivo aumento nas taxas de juros (exceção aos anos de 1986 e 1987, quando o

congelamento imposto pelo Plano Cruzado promoveu um forte subsídio). O volume foi afetado quando cessou a utilização do aumento da base monetária como principal financiador do crédito rural.

A transferência do crédito rural como principal instrumento de política agrícola para a política de garantia de preços mínimos (PGPM) foi a marca da década de 80. A garantia de preços mínimos deveria estabilizar a renda dos agricultores e possibilitar aumentos consistentes na oferta de produtos agrícolas. Indexação nos valores do preço mínimo e criação de preços de intervenção foram medidas criadas no intuito de manter a eficiência da política de estabilização da renda agrícola.

A turbulenta situação econômica, contudo, expôs o país a diversos modelos de política econômica, passando por congelamentos, ortodoxia e gradualismo. A política agrícola viu-se então subordinada aos interesses da área econômica do governo, que sempre teve como meta o controle da inflação. Assim, os objetivos de longo prazo da política agrícola (manter a renda da agricultura), foram substituídos pelo imediatismo da política de controle da inflação que a cada pequena quebra de safra ou oscilação na oferta de produtos agrícolas utilizava-se de recursos como tabelamento de preços e importações sem critério, que resultavam na penalização do setor primário.

A preferência do setor público por instrumentos como controle de crédito, subsídio e preços justifica-se pois estes mecanismos de intervenção foram introduzidos e modificados como respostas às crises. Caso a preocupação básica fosse o desenvolvimento da agricultura teriam de ser utilizados métodos que

afetassem a estrutura do setor, como educação, pesquisa e segurança alimentar. No entanto, os investimentos do setor público na agricultura sofreram queda acentuada inclusive nas áreas de ciência e tecnologia.

De forma geral os dois instrumentos utilizados como pedras fundamentais da política agrícola brasileira, causaram distorções na mecanização da agricultura:

- Crédito rural: embora o subsídio embutido na taxa de juros do crédito rural seja apontado como o grande responsável pelo investimento em tratores, alguns estudos revelam que esta não é a variável principal no nível de vendas, mas sim, o volume de crédito oferecido<sup>7</sup>. Portanto, pode-se supor que a eliminação dos subsídios teria sido benéfica pois além de garantir o investimento em tratores, reduziria o custo social de se privilegiar um determinado grupo, uma vez que o acesso ao crédito era restrito a um pequeno número de agricultores.

- PGPM: as políticas de estabilização da renda agrícola são fundamentais para a modernização da agricultura, uma vez que os produtores não costumam investir em culturas cujos preços oscilam demasiadamente. Porém, a falta de critério no estabelecimento dos preços mínimos e a escassez de recursos do governo criou uma situação oposta à desejada, desestimulando maiores investimentos em mecanização.

---

<sup>7</sup>BARROS, Geraldo S. C. Investimento em tratores agrícolas no Brasil. Piracicaba, Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", 1980. p106.

### 2.1.3. Política Setorial

Entre 1950 e 1960, o abastecimento do mercado brasileiro de tratores agrícolas deu-se basicamente através de importações. O primeiro estímulo à formação de uma indústria nacional foi dado em 1956, quando o próprio decreto (nº 40.260) que regulamentava as importações estabelecia que as condições cambiais para a importação estariam condicionadas ao estágio de desenvolvimento da indústria brasileira neste setor.

Já em 1958, com o sucesso dos planos nacionais automobilísticos e com o forte interesse de empresas estrangeiras e nacionais cria-se um grupo para examinar as reais possibilidades de implantação da indústria de tratores agrícolas no Brasil. Após a realização dos estudos o governo concluiu que esta iniciativa deveria ser postergada, uma vez que a indústria brasileira de autopeças estava sobrecarregada para atender ao desenvolvimento da indústria automobilística, e que não seria conveniente aumentar a pressão de demanda no setor de autopeças. Outro motivo de preocupação era conseguir conciliar a política de subsídio às importações com os planos de industrialização.

Apesar da negativa inicial do governo, diversos fabricantes mantiveram grande interesse em produzir tratores no Brasil. O desejo destas empresas aliado às reivindicações de um setor agrícola em forte expansão e ao pensamento vigente de desenvolver uma base industrial brasileira culminou na instalação do Plano Nacional da Indústria de Tratores, em 1959.

O Plano Nacional determinava as quantidades a serem produzidas por faixa de potência e as características técnico-operacionais tanto das empresas quanto dos seus produtos. Assim, determinou-se que a produção deveria atingir 30.000 unidades entre o final de 1960 e início de 1962, sendo 40% de tratores leves, 50% de médios e 10% entre pesados e de esteiras. Outras determinações eram que: os motores deveriam ser a diesel e fabricados no Brasil (Mercedes, Perkins e MWM); o índice de nacionalização deveria começar no mínimo com 70% chegando a 95% no final do programa; as empresas obrigatoriamente teriam participação de capital nacional; e os produtos deveriam ter tradição no mercado.

Determinadas as condições, foram apresentados ao grupo de estudos do setor automobilístico 20 projetos de diferentes fabricantes. À época supunha-se não haver espaço para mais de cinco empresas no país, portanto fazia sentido escolher a melhor firma em cada um dos segmentos. Por este critério teriam sido escolhidos Massey-Ferguson (leves), Valmet (médios), Deutz (pesados), Fiat (esteiras). Contudo, autorizar apenas uma empresa em cada faixa a se instalar no país era uma opção arriscada pois determinava de início a falta de concorrência prejudicando uma redução dos preços para os agricultores. Decidiu-se, então, aprovar um total de dez empresas (mais concentradas em leves e médios) a montar fábricas no país. Foram elas:

*Leves:*

- Massey-Ferguson
- Willys (Renault)
- Fendt

*Médios:*

- Valmet
- Ford
- Hanomag
- Zetor

*Pesados:*

- Deutz
- Case

*Esteiras:*

- Fiat

Entre todos os fabricantes aprovados quatro não chegaram a se instalar no país naquela época (Renault, Hanomag, Zetor e Fiat), e apenas outros quatro efetivamente obtiveram posição de destaque na indústria (Massey, Valmet, Ford e CBT/Case)<sup>8</sup>.

O momento vivido pela agricultura logo após a instalação destas empresas no país consolidou definitivamente a situação da indústria de máquinas agrícolas. A melhora no preço dos produtos agrícolas, os volumes crescentes de crédito rural e a redução nos preços dos tratores já foram fatores causadores de um expressivo aumento nas vendas. Somado a isto, em 1967/68, o governo concede isenção de impostos (IPI e ICMS) para os fabricantes e dedução do Imposto de Renda para os agricultores que adquirissem tratores<sup>9</sup>.

Passada a época de euforia dos anos 70 e a recessão dos anos 80, os benefícios concedidos começaram a ser revistos no início dos anos 90. A queda na arrecadação de impostos indiretos entre 1970 e 1988, devido aos estímulos e incentivos para setores considerados importantes ao desenvolvimento econômico e social, obrigou o governo a recompor sua receita tributária, e a consequência direta na indústria de máquinas agrícolas foi a volta da cobrança de ICMS<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> LATINI, Sydney A. Suma automobilística. Rio de Janeiro, Editora Tama, 1984, p55-59.

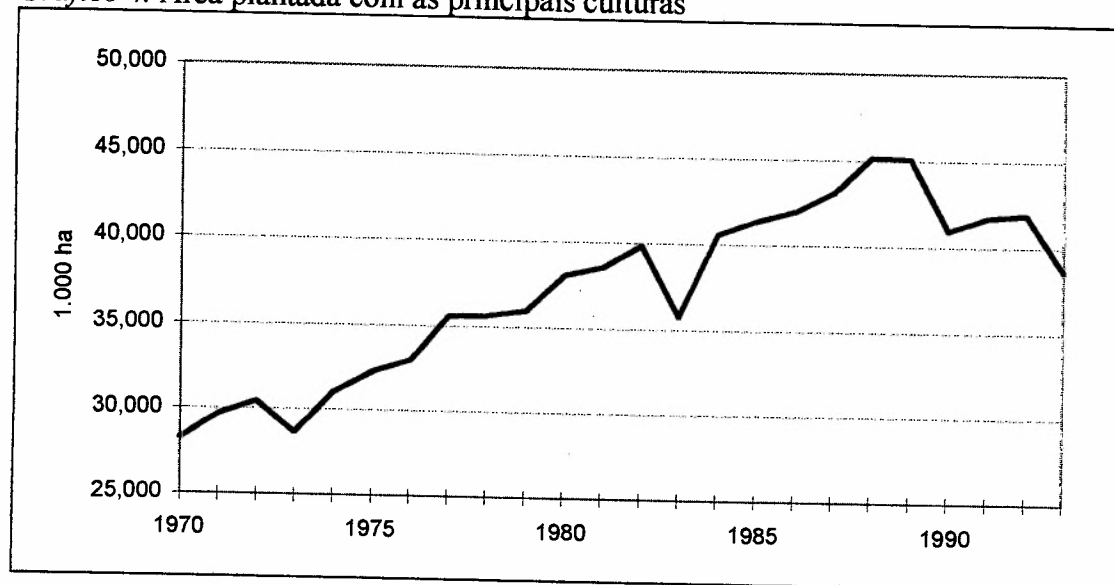
<sup>9</sup> BARROS, Geraldo S. C. Investimento em tratores.... p7.

<sup>10</sup> DALL'ACQUA, Fernando M. Inter-relação da política setorial com as forças macroeconômicas. In PAULINELLI, Alysson et al. Os desafios da agricultura brasileira nos anos 90. Brasília, IICA, 1989.

#### 2.1.4. Desempenho da Agricultura

O desenvolvimento do país aliado às diversas políticas agrícolas e econômicas adotadas durante os últimos 25 anos refletiram de forma particular no desempenho do setor agrícola. Observando a evolução da área plantada com as principais culturas percebe-se que tanto no período de milagre econômico (década de 70), quanto na chamada "década perdida" (anos 80) a agricultura procurou expandir a ocupação de terras (Gráfico 4). Nota-se um crescimento constante de ano para ano, totalizando uma incorporação adicional de 15 milhões de hectares. Somente a partir de 1988 é que ocorre a tendência de estabilização da área cultivada, apresentando uma oscilação em torno dos 43 milhões de hectares.

Gráfico 4. Área plantada com as principais culturas



fonte: IBGE

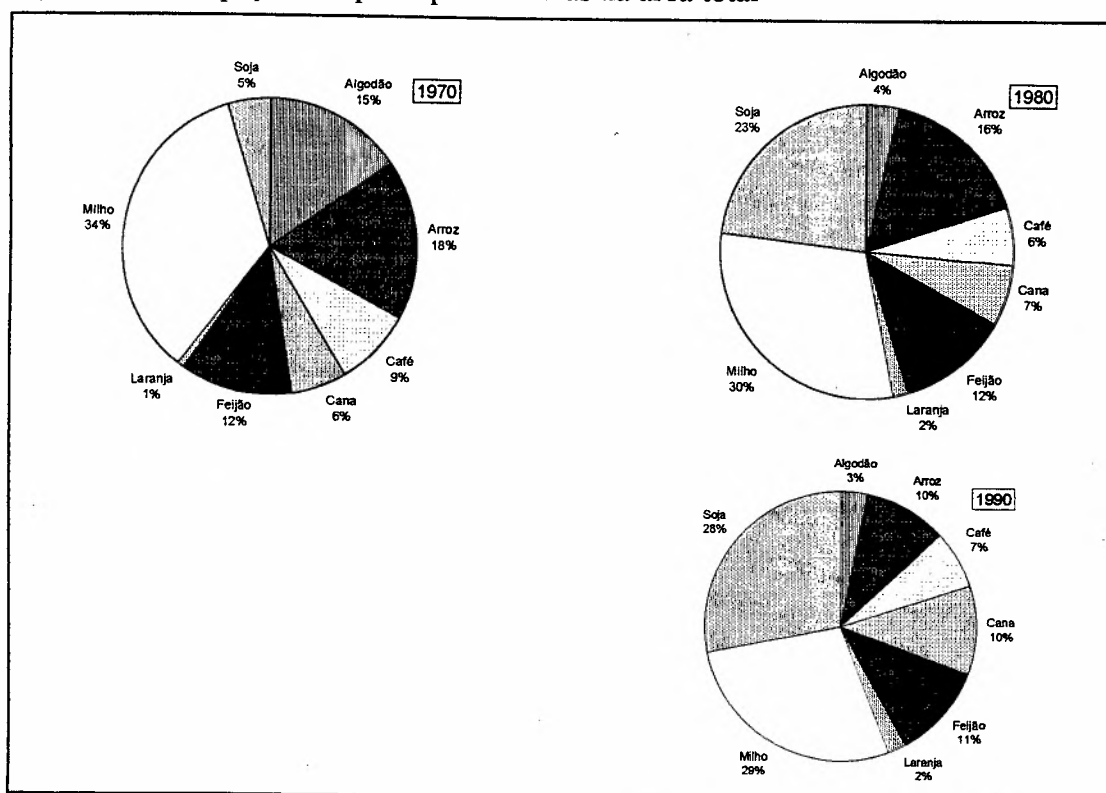
Considerando como as principais culturas aquelas que:

- possuem as maiores áreas dedicadas à sua exploração,
- são mais importantes economicamente,

- possuem caráter comercial
- empregam quantidades razoáveis de tratores,

obtem-se como as oito primeiras: algodão, arroz, café, cana-de-açúcar, feijão, laranja, milho e soja. A importância relativa destas culturas em termos de área plantada pode ser observada no Gráfico 5, onde se nota que o binômio milho / soja ocupa a maioria das terras ocupadas pela agricultura.

Gráfico 5. Participação das principais culturas na área total



fonte: IBGE

Considerada a distribuição de área plantada, a Tabela 3 indica a evolução do rendimento e da produção absoluta destas culturas.

Tabela 3. Evolução da área, produção e rendimento das principais culturas no período de 1970 a 1993.

Culturas	Área	Produção	Rendimento
Arroz	manteve-se estável apresentando dois períodos de expansão 76/82 e 87/88	aumentou, apesar da área estabilizada	ganhos expressivos, porém ainda se encontra em nível baixo
Feijão	crescimento muito modesto, por volta de 1,5% ao ano	estabilizada, embora tenha havido aumento na área plantada	muito baixo e com tendência de queda, afetando a produção
Milho	aumento pequeno mas consistente	grande aumento, em torno de 100% no período, resultado dos aumentos da área e rendimento	ganhos consideráveis, mas continua num patamar baixo quando comparado a outros países
Soja	crescimento explosivo, determinou o ritmo da expansão da agricultura, aumentando 600% entre 70/89. A década de 90 contudo indica estabilização entre 11 e 12 milhões de ha	acompanhou o aumento da área e do rendimento	além dos aumentos importantes, situa-se numa posição competitiva, igualando-se aos melhores níveis mundiais
Algodão	redução drástica no início dos anos 70, a partir daí estabilizou	apesar da forte redução na área, aumentos constantes permitiram igualar a produção aos níveis de 70	incrementos expressivos conseguidos continuamente
Café	70 - instável 80 - crescimento 90 - ligeira redução	muito oscilante mas com tendência de crescimento; a década de 90 apresenta maior estabilidade	também apresentou tendência crescente com as naturais variações inerentes à cultura, ou seja, um ano "bom" outro "ruim"
Cana	segundo grande fenômeno no que tange à expansão da área, cresceu 250% de 70 a 87, estabilizando-se desde então	grande crescimento acompanhando claramente o aumento da área cultivada	um patamar baixo até 76, a partir daí apresentou ganhos constantes até 82, estabilizando-se novamente num patamar ainda baixo para padrões desenvolvidos
Laranja	crescimento acentuado e consistente durante todo o período, porém ainda ocupa uma pequena parcela quando comparada às demais culturas	aumento contínuo de produção atingindo aproximadamente 300% no período	embora tenha evoluído muito, continua em níveis inferiores ao principal país concorrente (EUA)

Nota-se que a expansão da agricultura durante o período está muito relacionada com o desenvolvimento da cultura da soja. A forte demanda internacional por farelo, um bom mercado interno de óleo e a evolução das técnicas

de cultivo, permitindo a "conquista" do cerrado, foram os principais causadores deste fenômeno de expansão. Certamente a soja, por ser uma cultura altamente mecanizável, foi um dos balizadores do ritmo de vendas de tratores no país.

Outra cultura de inegável influência nos padrões de desenvolvimento da agricultura brasileira foi a cana-de-açúcar. Contudo, o principal fator de estímulo neste caso foi o empenho do governo em sustentar o Proálcool. Este estímulo refletiu-se diretamente nas indústrias de máquinas agrícolas uma vez que a cultura é extremamente mecanizável nas operações de preparo do solo e tratos culturais. O apoio do governo, através de diversas formas de subsídio, garantiu portanto o aumento da área plantada e conseqüentemente uma demanda derivada de tratores.

Da mesma forma que a soja, o cultivo de laranja experimentou um acentuado crescimento durante os últimos 20 anos devido ao aumento do consumo mundial (neste caso de suco). A elevada lucratividade atingida pelos citricultores durante boa parte destes anos criou um impacto na indústria de tratores, porém de uma forma um pouco diferenciada. O primeiro motivo é a pequena área dedicada à laranja quando comparada a grãos e cana-de-açúcar. A outra diferença está em relação ao tipo de máquina exigida pelos citricultores. Enquanto na soja e na cana as operações pesadas (aquelas que exigem muita tração) são mais comuns, nos pomares de laranja são necessários tratores menores que possam trabalhar com equipamentos leves entre as linhas da cultura.

Apesar de ainda possuir alguns índices de desempenho técnico abaixo da média, de forma geral, a agricultura brasileira apresentou uma grande evolução na sua eficiência produtiva. A manutenção da receita do setor só foi possível graças a

este desempenho, já que em termos de preços recebidos e relações de trocas com insumos industriais a agricultura foi extremamente penalizada<sup>11</sup>

A justificativa do desempenho relativamente favorável do setor agrícola num ambiente econômico desfavorável (especialmente na década de 80) ficou a cargo da melhoria nos índices de produtividade, da política cambial incentivadora das exportações e da implementação gradativa de uma política agrícola adequada<sup>12</sup>.

Um fato importante a ser ressaltado é que apesar do acesso a um crédito rural fartamente subsidiado durante longo período, os produtores não se afastaram dos princípios da economicidade<sup>13</sup>. Os preços recebidos pela agricultura continuaram a ser uma das variáveis de maior influência na decisão de investir em tratores, embora os produtores dispusessem de recursos abundantes.

### Perspectivas

A solução dos impasses na economia e política brasileira, aliada à reformas na estrutura de distribuição da renda e dos gastos públicos sociais, acarretaria uma pressão muito forte na agricultura, porém com um direcionamento diferente daquele visto até hoje.

Crescimento com equidade significa elevar uma sensível parcela da população ao *status* de classe média, além de eliminar uma posição social classificada como abaixo do nível de pobreza. Como resultado, a melhoria da

---

<sup>11</sup> gráficos com as séries históricas de preços de diversos produtos agrícolas, e com as relações de troca com insumos, podem ser bem observadas na revista *Preços Agrícolas* (ISSN 0103-4677, ou <http://pa.esalq.usp.br>)

<sup>12</sup>HOMEM DE MELLO, Fernando. O crescimento agrícola brasileiro dos anos 80 e as perspectivas para os anos 90. In PAULINELLI, Alysson et al. Os desafios da agricultura brasileira nos anos 90. Brasília, IICA, 1989. p.29.

<sup>13</sup>BARROS, Geraldo S. C. Investimento em... p108.

condição de vida provocaria uma forte demanda por produtos mais nobres como proteínas animais, frutas e legumes. Tal padrão de crescimento tem como diferencial a busca de um salto qualitativo da alimentação e não apenas quantitativo.

O tabela abaixo representa o crescimento anual de alguns produtos para que se equilibre a demanda no ano 2000, num cenário de aprimoramento social do país na década de 90.

*Tabela 4.* Taxas de crescimento anual para equilibrar a demanda em um cenário de desenvolvimento social

Produto	Crescimento (% aa)
Leite	7.26
Carne bovina	6.78
Soja	5.93
Milho	5.93
Carne de frango	5.57
Ovos	4.61
Batata	3.99
Trigo	3.86
Carne suína	3.33
Açúcar	2.63
Arroz	1.26
Feijão	0.47
Mandioca	-1.16

fonte: Homem de Mello (1989)

Este novo perfil de produção deve ser considerado também pela indústria de tratores pois representa uma nova oportunidade de ação. O principal ponto é o impulso que deverá ser dado à cultura do milho. A demanda por proteínas animais implicará numa maior produção de milho a ser usado como a ração mais eficiente disponível. Além do potencial produtivo que esta cultura apresenta no país, existe ainda um potencial de mecanização muito forte, uma vez que o sistema de produção adotado ainda é muito precário quando comparado à soja por exemplo.

Outro aspecto de atenção para a indústria é o desenvolvimento nas culturas de verduras e frutas, normalmente conduzidas em pequenas propriedades e com necessidades específicas em termos de tratorização.

O desempenho futuro da lavoura, portanto, é uma questão primordial na elaboração das estratégias para o restante da década de 90.

## 2.2. O Mercado de Tratores

### 2.2.1. Perfil do Cliente

A grande divisão que se faz em Marketing em relação ao tipo de cliente, ou seja, Marketing de Massa e Marketing Industrial pode ser aplicada ao mercado de tratores e ao seus clientes.

Uma vez que o Marketing Industrial pode ser definido por todas as atividades que envolvem a venda de produtos/serviços para organizações que irão utilizar estes recursos na produção de outros bens/serviços<sup>14</sup>, fica evidente que o mercado de tratores é parte integrante do chamado Marketing Industrial. Isto porque os compradores de máquinas agrícolas são organizações (fazendas) que empregam estes equipamentos na produção de outros bens (grãos, carnes, fibras,...), que abastecem tanto outras organizações quanto o mercado consumidor final.

A principal característica dos mercados industriais é a natureza da necessidade de compra. Enquanto o consumidor final está buscando a satisfação de alguma necessidade fisiológica ou psicológica, o comprador industrial busca atender a uma clara exigência econômica. Ainda assim, embora o motivo que leva à compra tenha sua origem em uma necessidade racional e econômica, a ação de satisfazer esta necessidade pode-se aproximar muito de uma transação comercial típica de

---

<sup>14</sup> REEDER, Robert R.; BRIERTY, Edward G.; REEDER, Betty H. Industrial Marketing. New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1987. p08.

mercado consumidor<sup>15</sup>. Outras características mais comumente encontradas nos mercados industriais podem ser observadas na Tabela 5.

*Tabela 5. Diferenças entre Marketing Industrial e Marketing de Consumo*

	Industrial	Consumo
Estrutura de mercado	Geograficamente concentrado Relativamente poucos compradores Competição oligopolística	Geograficamente disperso Mercados de massa Competição monopolística
Produtos	Tecnicamente complexos "Sob medida" Pós-venda, entrega e disponibilidade muito importantes	Padronizados Pós-venda, entrega e disponibilidade relativamente menos importantes
Comportamento do comprador	Envolvimento funcional Motivação racional Conhecimento técnico Relações estáveis Relacionamento pessoal Reciprocidade	Envolvimento familiar Motivação social/psicológica Menor conhecimento técnico Relacionamento impessoal
Tomada de decisão	Estágios distintos e observáveis	Estágios mentais e não observáveis
Canais	Mais estreitos, diretos e com menos ramificações	Indiretos e com múltiplas ligações
Promoção	Ênfase na venda pessoal	Ênfase na propaganda
Preço	Negociação em itens complexos	Preço de lista

fonte: Reeder, Brierty e Reeder (1987)

Evidentemente, embora a maior parte dos pontos levantados possam ser aplicados ao negócio de tratores, alguns aspectos deste mercado diferem do típico mercado industrial, são eles:

- 1) *tamanho do mercado*: não é tão pequeno como em outras indústrias, já que existem cerca de 5,8 milhões de potenciais clientes (nº de propriedades agrícolas no Brasil - 1985)

<sup>15</sup> REEDER, Robert R.; BRIERTY, Edward G.; REEDER, Betty H. *Industrial Marketing*. p08.

- 2) *concentração geográfica*: também não é tão acentuada, uma vez que se vendem tratores em todo o território nacional, além da tendência de se enfraquecer ainda mais com o desenvolvimento das demais regiões.
- 3) *conhecimento técnico*: muito variável entre os compradores, passando tanto por clientes sem alfabetização até clientes com curso de pós-graduação em mecanização agrícola.

Em relação ao centro de tomada de decisão, no ramo industrial este centro pode ser constituído de apenas um indivíduo, mas normalmente é composto por um grupo, divididos da seguinte forma<sup>16</sup>:

Principais	<i>decisores</i>	membros da organização que possuem poder formal ou informal para fazer a escolha
	<i>influenciadores</i>	indivíduos de dentro ou fora da organização que participam da decisão via fornecimento de informações, avaliações, ...
Secundários	<i>usuários</i>	podem ser os iniciadores do processo quando solicitam mudanças, ou um dos elos de aprovação técnica
	<i>compradores</i>	possuem a autoridade e o conhecimento para negociar e efetivar ou não uma compra

Esta classificação varia muito no mercado agrícola. Principalmente devido à diversidade de tamanho das propriedades e ao perfil do proprietário. Nas grandes propriedades que possuem perfil empresarial moderno é possível encontrar

<sup>16</sup> ECKLES, Robert W. Business marketing management. New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1990. p56-57.

nitidamente os indivíduos que compõem cada um dos sub-grupos do centro de decisão. Já em pequenas fazendas de administração familiar, o proprietário chega a fazer todos os papéis ao mesmo tempo. E entre estes dois extremos estão as médias fazendas, os grandes latifúndios pouco produtivos, os arrendamentos, cada um deles com o seu sistema de tomada de decisão. Desta forma, é possível em alguns casos observar nitidamente os estágios do processo decisório, enquanto que em outros, há uma forte similaridade com o processo do mercado de consumo, onde o indivíduo passa apenas mentalmente pelos estágios da tomada de decisão.

As características sócio-culturais do proprietário também são determinantes na opção por insumos e máquinas, sendo uma segmentação possível a seguinte<sup>17</sup>:

- *Produtor rural*: é o produtor tradicional, que tem na produção agropecuária sua única atividade econômica. Cauteloso a novas experiências, tem grande conhecimento empírico e prático da sua produção. Homem, idade entre 30 e 59 anos, sem formação superior, mora em centro urbano menos desenvolvido ou na própria zona rural. Empenha-se em aumentar a produtividade do seu negócio mas é cuidadoso na aceitação de novas tecnologias, passa a utilizar quando pode comprovar os resultados.
- *Empresário rural*: a atividade agropecuária é seu principal negócio, mas também possui outras atividades econômicas. Também possui idade entre 30 e 59 anos, mas tem curso superior, é leitor contumaz, bem

---

<sup>17</sup> JAKUBASZKO, Richard. Marketing rural. São Paulo, Nova Cultural, 1992. p55-57.

informado e um consumidor sofisticado. Mora em centro urbano desenvolvido e sua família tem tradição na agropecuária. Acredita na tecnologia, domina as técnicas de produção e utiliza racionalmente os insumos, além de acompanhar o mercado e os canais de comercialização de seu produto. Normalmente têm mais de uma cultura economicamente importante e está aberto para inovações. Para o gerenciamento do dia-a-dia conta com um administrador com bons conhecimentos técnicos.

- *Produtor alternativo*: morador típico de grandes centros urbanos, sua principal atividade econômica é como profissional liberal, empresário ou executivo. Bem remunerado, possui pequena ou média propriedade rural, porém não procura apenas lazer, mas também preocupa-se com o resultado econômico de sua propriedade. Utilizando métodos racionais de administração busca implantar um projeto agropecuário rentável.

Apesar de todas as diferenciações possíveis no perfil do comprador industrial, estudos empíricos revelam que a relação comprador-vendedor tende a ser muito mais estável ao longo do tempo nestes mercados, sendo as mudanças raras e lentas.

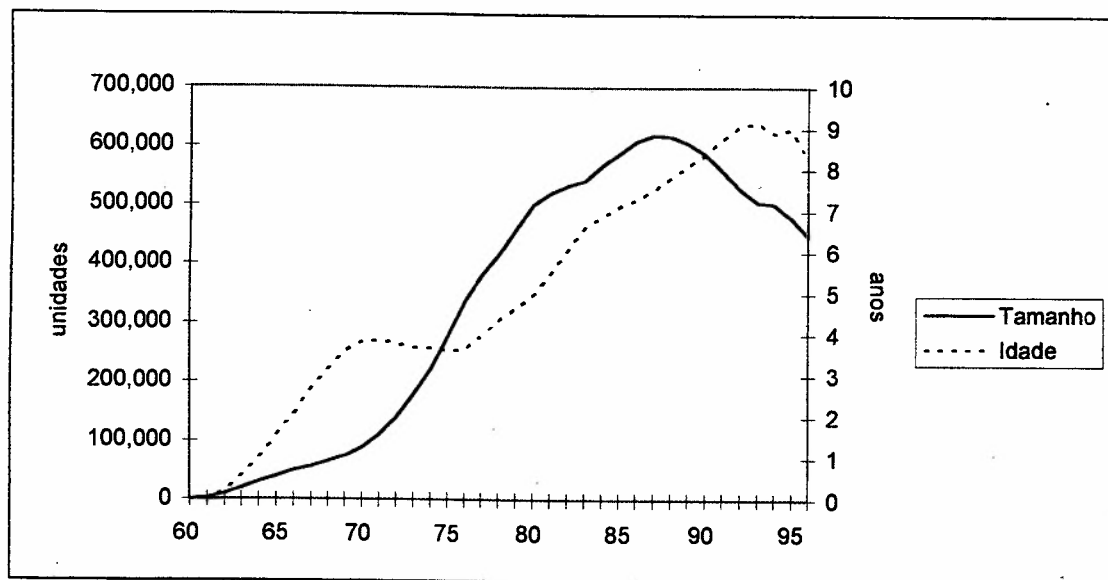
## 2.2.2. Caracterização da Frota

### Tamanho

O levantamento preciso do número de tratores agrícolas em atividade no país, devido ao seu elevado custo, é feito apenas esporadicamente pelo IBGE quando da elaboração dos Censos Agropecuários. Para acompanhar este número de uma forma mais regular, alguns estudos desenvolvidos pelos fabricantes e pela Anfavea tentam estimar a quantidade de tratores que trabalham na agricultura brasileira a cada ano. De uma forma geral estes trabalhos utilizam-se dos dados do IBGE como base, adicionam a quantidade anual de vendas de máquinas e subtraem a quantidade estimada de tratores sucateada. Vale ressaltar que esta estimativa de sucateamento é muito variável, pois ela depende de uma série de fatores de difícil acompanhamento.

De qualquer maneira, foi o comportamento das vendas nas diferentes décadas que determinou o tamanho atual da frota brasileira. As vendas ainda em ritmo de introdução na década de 60, a explosão dos anos 70, e a contínua retração do mercado entre 80 e 90, resultaram em um curva do tamanho da frota no formato de S (Gráfico 6). Observa-se que em 10 anos (de 1970 a 1980) o número de tratores trabalhando nas terras brasileiras aumentou mais de cinco vezes, superando a marca de 500.000 máquinas. Após este período, a velocidade do crescimento da frota diminuiu, mas o número de tratores em operação continuou crescendo até atingir as 620.000 unidades em 1987. Foi a partir deste momento que se notou uma retração efetiva no tamanho da frota, tendência esta que continua até hoje (estima-se que haja atualmente cerca de 450 mil tratores em operação).

Gráfico 6. Tamanho e idade da frota brasileira de tratores



fonte: Planejamento de Marketing - Valmet

Conjuntamente com o cálculo do tamanho da frota, chega-se à idade média dos tratores em atividade (também no Gráfico 6). Evidentemente, na fase de instalação das empresas no país a idade dos tratores era muito baixa, e seria natural um período de aumento desta idade com uma posterior estabilização. Tudo isto ocorreu, porém, a fase de estabilização está ocorrendo somente na metade da década de 90 e em patamares extremamente elevados.

Pode-se ver pelo gráfico que a média atual de idade de um trator está por volta dos 8 a 9 anos. Considerando-se que um trator deva trabalhar pelo menos 800 horas/ano para ser economicamente viável e que a vida útil de um trator, também do ponto de vista econômico, esteja por volta de 10.000 horas trabalhadas<sup>18</sup>, conclui-se que estas máquinas deveriam ser utilizadas por no máximo 12,5 anos, após o que seria mais barato trocá-las por um equipamento novo do que continuar as reformas.

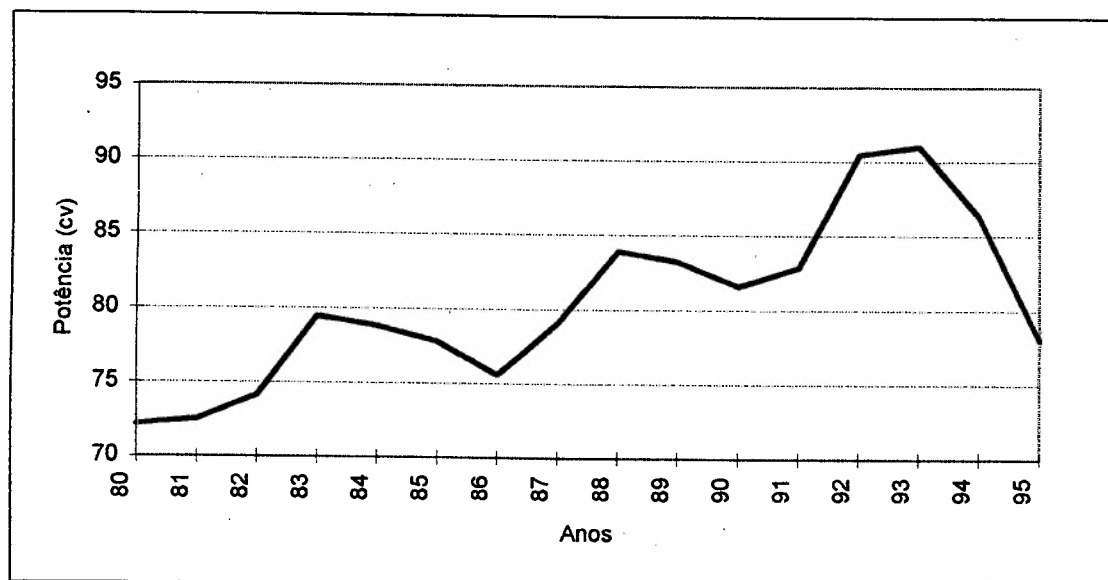
<sup>18</sup> Cálculos do Depto. de Marketing da VDB SA.

Quando se compara a idade média com a idade econômica máxima, percebe-se que está havendo um nítido sucateamento da frota. Claramente o maior responsável por isso é o número declinante de máquinas novas que entram em operação a cada ano, ou seja, as máquinas que deveriam estar sendo repostas estão tendo sua vida alongada. Assim, é possível para o agricultor, que sente a falta de recursos, continuar trabalhando sem a necessidade de investir em máquinas novas. O problema é que acaba por ocorrer uma queda na eficiência econômica da atividade.

### Potência

Quanto à potência média dos tratores vendidos no país, notou-se uma tendência contínua de crescimento até o ano de 1993 (Gráfico 7). Partindo-se de uma potência média inferior a 70 cavalos durante a década de 70, chegou-se a atingir mais de 90 cavalos no ano de pico das vendas de tratores mais pesados. Tal comportamento pode ser justificado pela necessidade de tratores de maior porte para a expansão da fronteira agrícola (“conquista do cerrado”), principalmente na segunda metade da década de 70, e pela busca de ganhos operacionais como forma de redução de custos, durante a década de 80.

Gráfico 7. Potência média dos tratores vendidos no Brasil



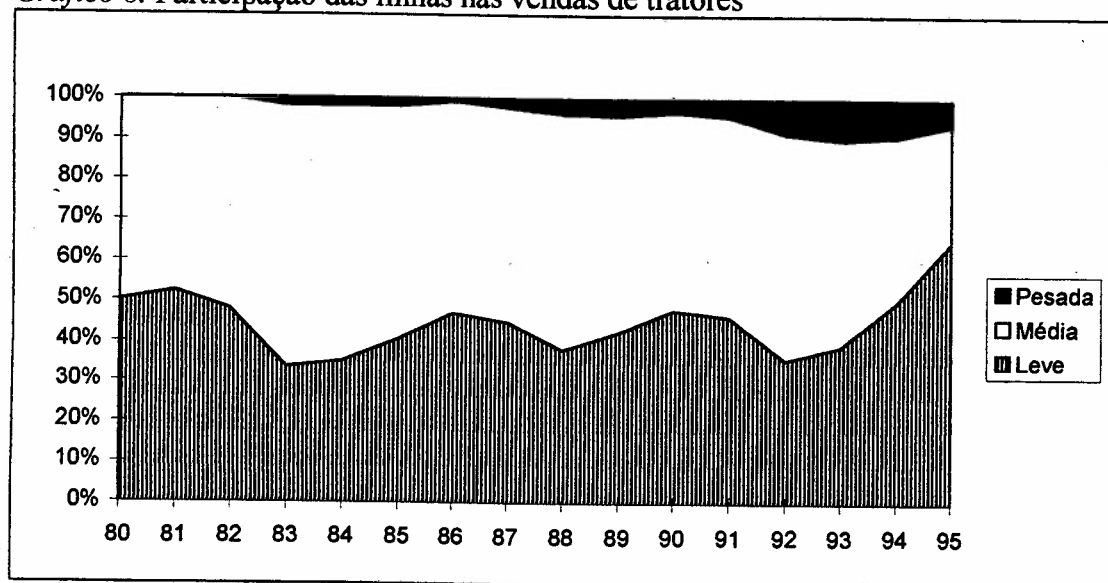
fonte: Planejamento de Marketing - Valmet

A segunda fase distinta na evolução da potência média está ocorrendo nos dois últimos anos analisados. Percebe-se que há uma nítida diminuição no tamanho dos tratores vendidos em 1994 e 1995. Curiosamente, estes dois anos são completamente diferentes em termos de quantidades de máquinas absorvidas pelo mercado. Enquanto 1994 se caracterizou como o melhor ano em vendas para a indústria na década de 90, o ano de 1995 foi marcado como um dos períodos mais severos já registrados em termos de retração de vendas. No entanto, nestes dois momentos foram os tratores leves que participaram mais expressivamente do mercado. Algumas hipóteses são levantadas como a recuperação do poder de compra dos pequenos agricultores durante a euforia de 1994, o que justificaria a queda na potência média naquele ano. Enquanto isto, a crise de 1995 seria a responsável pela derrubada nas vendas de tratores grandes neste ano, fato que também explicaria a redução da potência média.

Embora pareça certo que os fatores levantados tenham efeito neste comportamento das vendas, existe a hipótese de que a reversão na potência dos tratores vendidos também esteja associada a uma causa mais estrutural, que é a mudança nas práticas culturais adotadas pelos agricultores brasileiros. A paulatina adoção de tecnologias que visam conservar o solo (plantio direto e cultivo mínimo) estaria diminuindo a demanda por tratores mais potentes, que são comumente utilizados nas operações de movimentação do solo. Embora esta idéia seja bem aceita entre os profissionais do setor, existe a dúvida sobre sua persistência, uma vez que se por um lado os tratores precisam de menor potência porque já não fazem o preparo do solo, por outro lado, eles precisarão ser maiores para puxar implementos mais pesados (especialmente semeadoras) e realizar múltiplas operações simultaneamente.

Adotando-se a divisão por faixas de potência, as chamadas linhas leve, média e pesada, pode-se observar a participação de cada um destes grupos nas vendas durante os últimos anos no Gráfico 8. A divisão destes grupos não possui um critério consensual entre as empresas, apesar das variações não serem muito significativas. Estipulou-se neste estudo que a linha leve compreende tratores com menos de 80 cv, a linha média entre 80 cv e 120 cv, e a linha pesada os modelos com mais de 120 cv.

Gráfico 8. Participação das linhas nas vendas de tratores



fonte: Planejamento de Marketing - Valmet

Os resultados mostram que a divisão do mercado era bem equilibrada entre leves e médios, com ligeira superioridade dos médios, até 1993. A partir de então, a participação dos modelos leves experimentou forte crescimento chegando a representar 65% do mercado. Outro ponto interessante é que os tratores pesados nacionais, após serem introduzidos no mercado em 1983, apresentaram contínuo crescimento de participação chegando aos 10% do mercado em 1993, mas nos últimos dois anos também apresentam uma queda de participação.

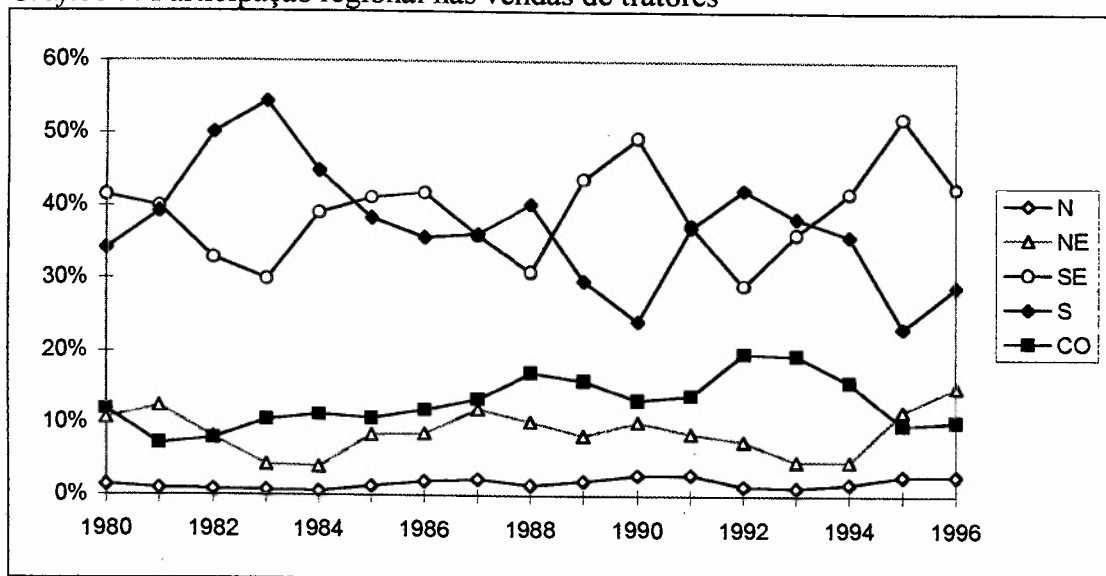
É importante frisar que estes números expressam a participação em termos de unidades vendidas e não em valores faturados. Evidentemente como os modelos da linha média têm preço superior aos da linha leve, e os pesados preços superiores aos médios, a participação no mercado em termos monetários é ligeiramente diferente. Estima-se, a grosso modo, que a participação dos leves passaria de 65% para 55%, dos médios de 29% para 35% e dos pesados de 6% para

10%, utilizando o critério de faturamento ao invés de unidades (estes valores são para o ano de 1995).

### Distribuição

A quantidade de tratores em operação em cada uma das regiões do país também não é uma informação levantada regularmente. Contudo, o volume regionalizado de vendas fornece um bom indicativo da distribuição da frota no Brasil (Gráfico 9).

Gráfico 9. Participação regional nas vendas de tratores



fonte: Anfavea

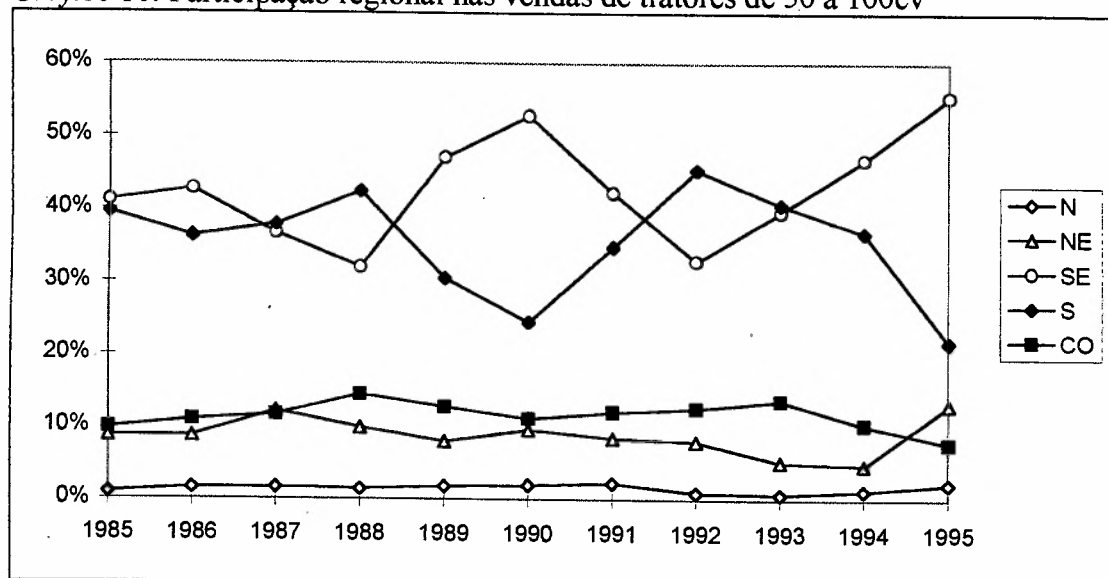
Observa-se nitidamente que os estados do sul e do sudeste são os principais compradores de máquinas agrícolas, respondendo por cerca de 80% do volume de vendas. Apesar das duas regiões alternarem-se na liderança de ano para ano, nota-se que desde 1983 a região sul apresenta tendência de queda na sua importância relativa. Enquanto o sudeste mantém a participação em torno de 40%, os estados do sul, a grosso modo, passaram de 50% para 30%. Outro equilíbrio

ocorre entre centro-oeste e nordeste, ambos comprando cerca de 10% dos tratores vendidos no país. Também neste caso podem ser observados alguns aspectos de tendência como: a crescente participação do centro-oeste até 1993 e a recuperação das vendas no nordeste durante os anos 90.

A participação de cada região na venda de tratores acompanha nitidamente o desenvolvimento agrícola e a evolução do desempenho econômico das culturas. Como esperado, os estados mais importantes do ponto de vista de *agribusiness* respondem pela maior parcela do mercado de tratores (SP, RS, PR, MG). Da mesma forma, períodos de crises ou prosperidade contribuem para determinar as tendências. Assim, o aumento das vendas nordestinas pode ser atribuído em boa parte pela recuperação do mercado de açúcar a partir de 1993, a queda de participação no sul pelo nível de endividamento dos seus agricultores, o crescimento do centro-oeste na década de 80 pela expansão do binômio milho/soja, e a estabilidade do sudeste pela elevada diversidade de sua agricultura.

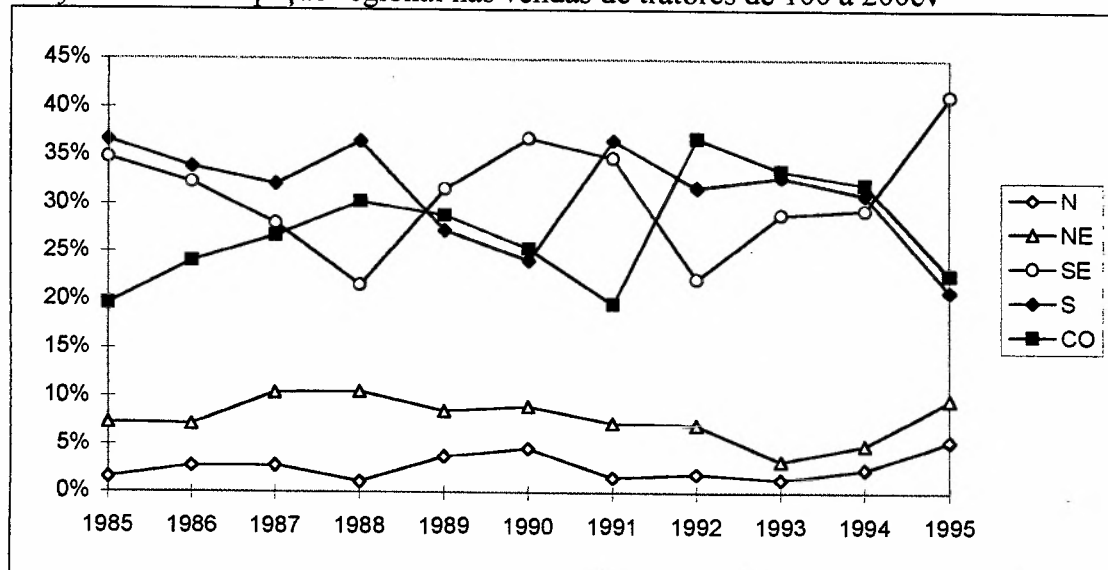
Em termos de vendas regionais por potência dos tratores, a situação difere um pouco da apresentada anteriormente. Para os tratores abaixo de 100 cv (leves e médios-leves) a distribuição é similar à distribuição geral, ou seja, sul e sudeste com 40% cada e centro-oeste e nordeste com 10%. A diferença está no mercado de tratores acima de 100 cv (médios-pesados e pesados) onde sul, sudeste e centro-oeste apresentam praticamente os mesmos volumes de vendas (cerca de 30%). O destaque neste caso deve ser dado à região centro-oeste que passou de uma participação de 25% no início dos anos 80 para 35% no início dos 90.

Gráfico 10. Participação regional nas vendas de tratores de 50 a 100cv



fonte: Anfavea

Gráfico 11. Participação regional nas vendas de tratores de 100 a 200cv



fonte: Anfavea

### 2.2.3. Estrutura Fundiária *versus* Emprego de Tratores

Sem nenhuma dúvida, a estrutura da distribuição de terras no Brasil tem sido o fator determinante no estabelecimento do potencial de mercado de tratores. Embora variáveis como volume de crédito ofertado e preços recebidos pelos agricultores sejam os principais reguladores do ritmo de vendas, as características da estrutura fundiária determinam o limite máximo de vendas. Este é o grande diferencial dos tratores quando comparados aos demais insumos agrícolas: sua utilização eficiente está associada a um tamanho ideal de área, enquanto fertilizantes, defensivos e sementes podem ser empregados com eficiência independentemente da área cultivada.

O último censo agropecuário (1985) revela que mais da metade das propriedades rurais do país possui menos do que 10 ha. Quando se considera estabelecimentos com até 100 ha de área total chega-se a incrível proporção de 90% das propriedades brasileiras. Reconhecidamente, apenas algumas atividades muito específicas da agropecuária podem ser conduzidas de forma empresarial em estabelecimentos com áreas tão pequenas (menor que 10 ha). Nota-se, portanto, que a maior parte dos agricultores está com acesso negado ao mercado de tratores pois não possui renda nem área para plantar suficientes que justifique a aquisição de equipamentos mecânicos. Uma das formas de se contornar este problema seria através da união de diversos pequenos agricultores em condomínios. Seria possível então quotizar a compra de tratores tornando o preço acessível e a utilização eficiente. Contudo, o associativismo não é uma prática tradicional entre os

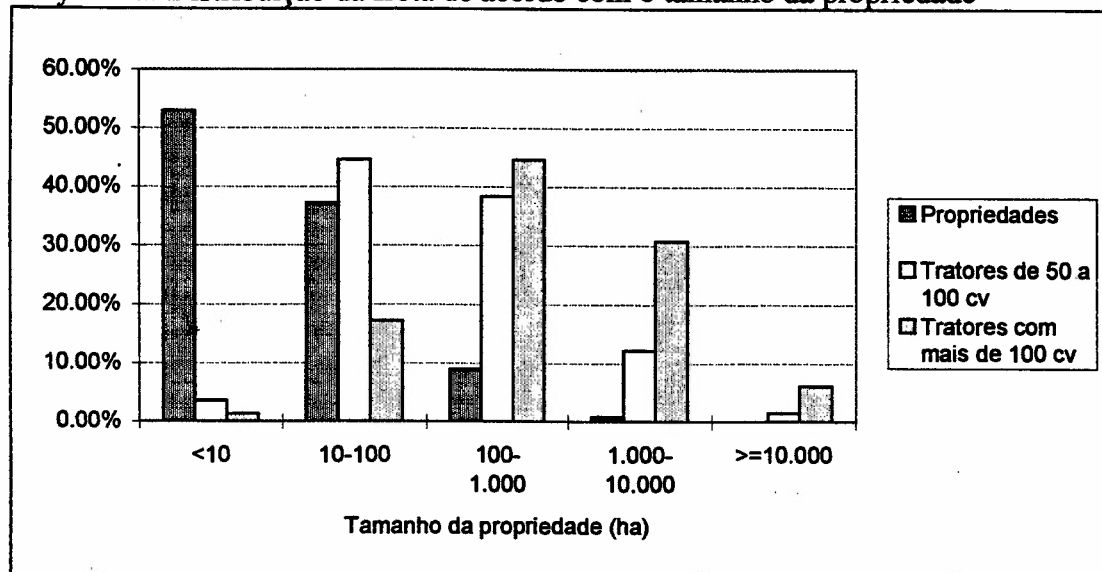
produtores no Brasil, e também não se nota esforços das indústrias de equipamentos em estimular esta atividade.

A tendência mundial tem sido de aumento no tamanho médio das propriedades, permitindo que a atividade seja mais atraente como negócio empresarial. Por outro lado, do ponto de vista social existem pressões contrárias a uma maior concentração no setor. O argumento da democratização da posse e uso da terra é plenamente justificável quando se observa a existência de enormes propriedades com índices muito baixos de produtividade ou até mesmo inexploradas. A simples distribuição de terra, porém, não é suficiente para garantir o desenvolvimento da agricultura. A indústria de tratores portanto deverá ficar atenta à definição da estrutura fundiária do Brasil. Provavelmente deverá ser seguida a tendência mundial de profissionalização dos produtores (com conseqüente aumento na área média das propriedades) aliada à redução no número de "mega" propriedades improdutivas.

Alterações desta natureza no padrão fundiário nacional acarretarão impactos profundos na demanda por tratores. Esta constatação pode ser feita observando a absorção dos tratores com mais de 50 cv de potência pelos diversos tipos de propriedades (Gráfico 12). Considerou-se apenas esta faixa de potência porque abrange o maior segmento atual e futuro. Os dados indicam que as propriedades com áreas entre 100 e 1000 ha embora representem apenas 9% do total de propriedades, são responsáveis por 40% da frota de tratores. Ratifica-se desta maneira a existência da elevada correlação entre tamanho ideal de propriedade e eficiência no uso de máquinas. O aumento do tamanho médio dos estabelecimentos

agrícolas (que poderá se dar através da redução no número de pequenas propriedades e na redistribuição das terras das grandes propriedades) permitirá a elevação do atual mercado potencial de tratores para patamares significativamente mais elevados.

Gráfico 12. Distribuição da frota de acordo com o tamanho da propriedade



fonte: Censo Agropecuário - IBGE

#### 2.2.4. Culturas Agrícolas *versus* Emprego de Tratores

A quantidade e o tipo de máquina necessária para conduzir uma cultura varia muito em função do sistema de produção utilizado, das características agrônômicas da cultura e das condições do ambiente. Porém, para efeito de comparação, pode-se adotar sistemas usuais como padrão e estimar o grau de emprego de tratores. (Tabela 6)

Tabela 6. Dias-trator (60cv) necessários para trabalhar 1 ha

Operação	Arroz irrigado	Arroz sequeiro	Cana planta	Cana soca	Milho	Soja	Laranja	Café
Preparo do solo	1,48	0,97	1,51	-	0,95	0,92	-	-
Tratos culturais	1,09	0,59	1,48	0,58	0,72	0,45	1,85	4,58
Transp.	0,67	0,41	1,78	1,00	0,14	0,11	-	0,27
Total	3,24	1,97	4,77	1,58	1,81	1,48	1,85	4,85

fonte: Informações Econômicas, IEA (1988)

A princípio, a pequena necessidade de mecanização da soja, comparativamente às outras culturas, parece contrariar o argumento de que a oleaginosa teria sido uma das principais responsáveis pelo crescimento da frota nacional. Contudo, os dados acima referem-se à necessidade de um cultura com o sistema efetivamente mecanizado, e não à quantidade atualmente empregada de máquinas. Em outras palavras, para se produzir milho eficientemente seria necessário mais tratores do que para se produzir soja, porém, a soja já atinge estes índices de mecanização, enquanto as outras culturas ainda não. Um dos indícios de que isto ocorre é a produtividade destas culturas quando comparadas às produtividades de países de agricultura moderna. Enquanto a produtividade da soja brasileira é comparável, senão superior, à americana e argentina, a nossa produtividade de milho, laranja e arroz é muito inferior.

O relacionamento da operação com o tipo de máquina (leve, média e pesada) também deve ser observado. Apesar da Tabela 6 indicar os valores para um trator de 60 cv, nas operações de preparo de solo é possível, e até interessante, utilizar tratores maiores se a escala de produção permitir. Assim, as vendas de máquinas pesadas estão associadas com a evolução do plantio e da lucratividade dos

grãos e da cana. Já os modelos leves possuem mercado em todas as frentes, pois nas culturas perenes são os únicos equipamentos viáveis e nas anuais, são indispensáveis no tratamento cultural.

## 2.3. Competição

### 2.3.1. Concentração da Indústria

O mercado em concorrência perfeita, onde os consumidores podem fazer suas escolhas livremente, onde as empresas podem tomar suas ações dependendo apenas da condição do mercado, onde quantidades e preços de produtos comercializados são função exclusiva das forças de mercado, e onde demanda e oferta não são manipuladas artificialmente, é uma situação muito rara nos setores industriais. Em realidade, as economias de mercado sofrem pelo menos em algum grau uma interferência de outra força, que pode ser chamada de Poder Econômico, ou seja, a capacidade de controlar a demanda, a oferta e o preço.

Por outro lado, o monopólio (onde um vendedor detém o controle absoluto do mercado) também é condição rara. A maior parte dos setores possui elementos tanto da concorrência perfeita quanto do monopólio, e são denominados oligopólios. A principal característica destes sistemas é o conceito de *fewness*, ou seja, um pequeno número de firmas vendendo um bem, homogêneo ou não<sup>19</sup>.

O sistema de oligopólio diferenciado (onde os produtos de cada empresa não são totalmente homogêneos) tem prevalecido na indústria de tratores desde sua instalação no país, uma vez que sempre houve um pequeno número de fabricantes produzindo diferentes modelos de tratores. A própria legislação industrial brasileira, como já foi visto anteriormente, determinou o número de empresas que deveriam

---

<sup>19</sup> HAVEMAN, Robert Henry; KENYON, A. Knopf. O sistema de mercado. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1972, 261p

atuar no país. Ainda que houvesse uma preocupação em não criar uma situação de monopólio, o número de participantes aptos era muito reduzido (cerca de 10 empresas), e para acentuar o grau de concentração deste setor, quatro das empresas autorizadas não chegaram nem a se instalar no Brasil.

Esta situação de forte oligopólio criada em 1960 com o início da indústria de tratores, perdura até os dias de hoje. Embora tenha se observado a entrada e saída de algumas empresas neste período, a estrutura básica continua a mesma: poucas empresas participantes, com Massey-Ferguson e Valmet como dominantes. A manutenção desta estrutura fortemente oligopolizada deve-se em muito às barreiras de entrada e saída neste mercado, que ao mesmo tempo impedem e desencorajam outras empresas a participar do setor.

Kotler lista como exemplos de barreira de entrada de um setor: a exigência de muito capital para instalação, a necessidade de economias de escala para justificar os custos, a exigência de patentes e licenciamentos e a escassez de distribuidores; e como barreiras de saída: as obrigações legais, os credores, os empregados e o baixo valor de recuperação de ativos<sup>20</sup>. A indústria de tratores, segundo seus dirigentes, possui todas estas características, tornando-se um setor pouco atraente a novos participantes. Além dos fatores apontados acima, os executivos das empresas instaladas no país apontam o volume altamente oscilante das vendas e a tendência de enfraquecimento do mercado nos últimos 20 anos como fortes inibidores para o surgimento de novos concorrentes.

---

<sup>20</sup> KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo, Atlas, 1991, 271-273p.

A recente entrada no Brasil de um dos maiores fabricantes mundiais de máquinas agrícolas (Deere & Company, instalou-se via *joint-venture* com a SLC em maio de 1996) a princípio parece contradizer a alegada baixa atratividade do setor. Porém, este movimento é percebido pelas outras empresas como um reflexo da tendência de concentração, desta vez contudo, no panorama mundial. Ou seja, um número menor de participantes deverá atuar no Brasil nos próximos anos, e as poucas empresas que estarão presentes serão as mesmas que competem entre si em todos os outros países do mundo.

Dois casos exemplificam bem esta tendência:

- 1º) A fusão da divisão de tratores da Ford mundial com a divisão de equipamentos agrícolas da Sperry, em 1985, formando uma nova empresa chamada Ford-New Holland, que foi posteriormente vendida para a Fiat Agro (1991).
- 2º) A compra da divisão de Máquinas Agrícolas do grupo Iochpe-Maxion pela AGCO (maio de 1996), que é um dos maiores fabricantes de tratores do mundo e proprietária da marca Massey-Ferguson.

### 2.3.2. Comportamento Competitivo

Apenas avaliando a estrutura de mercado da indústria de tratores agrícolas, não é possível inferir sobre o comportamento dos agentes em termos de competição, ainda mais considerando períodos distintos como as décadas de 70, 80 e 90.

Em termos de sistema oligopolístico, porém, não há teoria padronizada para determinar o comportamento das empresas, como ocorre no caso do monopólio simples e da concorrência perfeita. O problema em se definir um modelo comportamental único é resultado dos diferentes ambientes em que estão inseridos os oligopólios. Portanto, situações circunstanciais podem levar a comportamentos do tipo: liderança de preços, divisão de mercado, manutenção de preços similares com disputa em propaganda e promoção, e outras formas. De qualquer maneira, um padrão básico de comportamento é comum a todos os monopólios. Trata-se da lógica da ação e reação. Devido ao pequeno número de participantes nesses mercados (e conseqüentemente ao elevado grau de relacionamento entre eles), cada uma destas empresas é forçada a operar na base da reação a algum movimento do oponente. Da mesma forma, qualquer ação de uma firma só será tomada após se avaliar a reação dos demais participantes<sup>21</sup>.

Exatamente por este comportamento de ação-reação, no oligopólio existe um dilema para a empresa, equivalente ao dilema dos prisioneiros na Teoria dos Jogos. Basicamente, se dois participantes atacam (delatam) ambos perdem, se nenhum ataca ambos ganham, mas se um ataca e o outro não, o atacante alcança resultados muito superiores. Esta situação pode ser aplicada a todas as variáveis mercadológicas, mas é mais claramente notada no fator preço<sup>22</sup>.

Como uma disputa acirrada em condições de conflito deve gerar perdas para todos os concorrentes, a solução tende a ser uma aproximação às condições do

---

<sup>21</sup> HÁVEMAN, Robert Henry; KENYON, A. Knopf. O sistema de mercado... 198-199p.

<sup>22</sup> PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1991, 97p.

monopólio simples<sup>23</sup>. Outros fatores também contribuem para tornar “ataques violentos de rivalidade” menos prováveis. Um deles é um histórico prolongado de competição entre as mesmas empresas. Este laço mais estreito de relacionamento tende a criar um clima de confiança entre os concorrentes, que acreditam em não levar uns aos outros à falência<sup>24</sup>.

Outro argumento em favor da manutenção de um comportamento mais pacífico entre as partes é a possível existência de um ponto de equilíbrio determinado pela participação de mercado. Em disputas onde a proporção entre os oponentes é de 2 x 1, em termos de *market share*, parece não ser prático nem vantajoso para nenhum deles a intensificação da batalha com vistas a aumentar ou diminuir participação<sup>25</sup>. E esta é justamente a proporção entre Massey-Fergusson e Valmet ao longo do período analisado.

Por outro lado, dois outros fatores que também se encaixam perfeitamente ao caso da indústria de tratores são determinantes para gerar um elevado nível de rivalidade entre os concorrentes. São eles:

- a) o crescimento lento do setor;
- b) os elevados custos fixos deste tipo de indústria.

Embora o primeiro fator não seja válido para a década de 70, de 1980 em diante a situação é pior do que o estado de crescimento lento, uma vez que a tendência tem sido de nítida retração do mercado. Nestas condições, a única forma das empresas manterem sua expansão (ou ao menos garantir um mínimo de volume

---

<sup>23</sup> HAVEMAN, Robert Henry; KENYON, A. Knopf. O sistema de mercado... 206p.

<sup>24</sup> PORTER, Michael E. Estratégia competitiva ...99p.

<sup>25</sup> KOTLER, Philip. Administração de marketing... 282p.

de vendas) é através da conquista de parcelas do mercado. O segundo fator, custos fixos elevados, é característico das empresas de capital intensivo como as indústrias de mecânica pesada. Este tipo de empresa se vê pressionada a preencher sua capacidade produtiva para diluir os custos, porém, para escoar volumes grandes de produção faz-se necessária uma respectiva redução nos preços<sup>26</sup>.

Portanto, o que existe é um antagonismo de algumas forças que tendem a tornar o comportamento dos rivais cooperativo, e outras que forçam a um comportamento conflituoso. É de se esperar que em momentos de maior prosperidade do setor as ações conciliatórias prevaleçam, mas inevitavelmente surgem períodos onde as empresas estão vulneráveis à tentação de baixar preços buscando assegurar vendas.

---

<sup>26</sup> PORTER, Michael E. Estratégia competitiva... 35p.

---

---

## 3. ESTRATÉGIA DE MARKETING

---

---

### 3.1. Definição

Considerando que o propósito de uma empresa é criar e manter clientes, e a obtenção de lucro é um dos requisitos para se atingir este propósito, as empresas devem produzir e entregar bens/serviços que as pessoas queiram e valorizem, a preços convenientes e sob condições razoavelmente atrativas frente ao oferecido pela concorrência. A proporção de clientes também deve ser suficientemente grande para

possibilitar a sobrevivência da firma. Nenhuma empresa pode fazer isto por instinto ou acidente, ela deve estabelecer objetivos, planos e estratégias<sup>1</sup>.

Uma vez que existe grande diversidade de definições a respeito de estratégia, para que a condução deste estudo seguisse uma linha única e coerente, adotou-se o seguinte conceito: estratégia é a forma como uma empresa se organiza para competir no seu setor. Assumiu-se também que as ações estratégicas são aquelas que envolvem a alocação e o comprometimento de recursos durante um prazo significativo<sup>2</sup>.

Embora a competição entre as empresas ocorra em muitas frentes, o espectro do trabalho foi restrito à perspectiva de mercado. Portanto, a avaliação das estratégias adotadas pela duas empresas envolve a forma como elas competem (alocando recursos no longo prazo) para que seu composto mercadológico resulte no maior nível de vendas possível.

### **3.2. Opções Estratégicas**

No sistema biológico, demonstrou-se que é altamente improvável que dois competidores consigam sobreviver em um mesmo espaço caso eles não possuam características que os diferenciem. Este mesmo princípio se aplica aos

---

<sup>1</sup> LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing. São Paulo, Editora Atlas, 1985, 21-22p

<sup>2</sup> alguns conceitos de estratégia podem ser observados em DAY (1984) nas páginas 15 e 16, e em ANSOFF (1991) nas páginas 95 e 96.

negócios onde a coexistência de competidores depende da existência de diferenças entre eles<sup>3</sup>.

Assim, para uma empresa apresentar resultados continuamente acima da média, sem “consumir” seu patrimônio, é preciso que ela desenvolva e sustente uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Embora exista ampla gama de forças e fraquezas entre as empresas, a base da vantagem competitiva acontece apenas via diferenciação ou baixo custo<sup>4</sup>. Ou seja, para obter sucesso uma firma deve oferecer ao mercado um produto diferente dos concorrentes ou então oferecer um produto similar a preços menores.

Estes dois tipos básicos de vantagens competitivas, combinados com o espectro de mercado que uma empresa procura atender, resultam em três possibilidades estratégicas: liderança em custo, diferenciação e foco (Figura 1). A opção por uma, e tão somente uma, destas estratégias é condição fundamental para se atingir desempenhos acima da média.

---

<sup>3</sup> HENDERSON, Bruce. Understanding the forces of strategic and natural competition. Journal of Business Strategy, winter, 1981, 12p

<sup>4</sup> PORTER, Michael E. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York, The Free Press, 1985, 11p

Figura 1. Matriz Estratégica: Vantagem Competitiva x Amplitude de Mercado

		Abrangência de Mercado	
		Total	Segmentado
Vantagem Competitiva	Custo	Liderança em Custo	Foco
	Diferenciação	Diferenciação	

fonte: PORTER (1985)

Uma alternativa às opções estratégicas de Porter é apresentada por Treacy e Wiersema. Na realidade trata-se de uma proposta muito similar ao esquema diferenciação x custo, porém há uma explicitação maior de como atingir a diferenciação. Treacy e Wiersema estudaram 80 empresas líderes de mercado e identificaram que estas empresas podem ser agrupadas não pelo seu ramo de atividade, mas pela espécie de proposição de valor que elas buscam. Ou seja, elas podem ser classificadas como empresas que visam: a excelência operacional, a liderança em produtos ou a intimidade com o cliente. Para eles, excelência operacional é prover os clientes com produtos/serviços confiáveis a preços baixos, entregues sem dificuldade e conveniência; liderança em produtos é a redefinição contínua do estado da arte de um produto; e intimidade com o cliente é a venda de uma solução total, adequada especificamente a cada cliente.

Um ponto comum entre as empresas líderes, independentemente da opção estratégica adotada, é a “obediência” às seguintes regras:

- 1) prover a melhor oferta do mercado, distinguindo-se em apenas uma dimensão específica de valor;
- 2) manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões de valor que são de interesse para os clientes escolhidos;
- 3) dominar o mercado melhorando ano após ano;
- 4) montar um modelo operacional bem sintonizado, dedicado à entrega de um valor inigualável<sup>5</sup>.

Tanto a teoria de Porter quanto a de Treacy e Wiersema apresentam um consenso a respeito da necessidade de se optar por apenas uma das estratégias genéricas. Isto é condicionante do êxito da empresa, uma vez que cada alternativa exige um modelo de organização específico. A maneira como a empresa desempenha as várias atividades (desenho, produção, vendas, distribuição e assistência) deve estar em sintonia com a estratégia escolhida.

Ambos mencionam que muitas empresas ficam “presas no meio do caminho”, ou seja, acabam sem optar claramente por uma posição e não conseguem nem oferecer produtos superiores, nem reduzir seus preços significativamente. Tudo isto como consequência de uma estratégia pouco definida impedindo a montagem de um sistema operacional eficiente.

Este conceito de que as empresas devem possuir uma estratégia estreita e claramente definida e um sistema operacional montado especialmente para

---

<sup>5</sup> TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. A disciplina dos líderes de mercado. Rio de Janeiro, Editora Rocco, 1995, 36-45p

desenvolvê-la é amplamente difundido, como citam abaixo Robert, Treacy & Wiersema e Boyd & Walker.

Segundo Robert existem dez fatores-chave que norteiam a estratégia de uma empresa: produto, perfil do cliente, tipo de mercado, capacidade produtiva, tecnologia, vendas, distribuição, recursos, tamanho e lucro. Porém, apesar de todos estes elementos estarem presentes nas organizações, apenas um deles é o motor que impulsiona a empresa ao sucesso (chamado por ele de *Strategic Heartbeat*). Uma vez entendido qual destas forças é a raiz estratégica da empresa, as decisões sobre tipos de produtos, mercados e clientes que trarão vantagens competitivas tornam-se muito mais fáceis<sup>6</sup>.

Da mesma forma, Treacy e Wiersema<sup>7</sup> propõem que uma empresa para obter sucesso deve se concentrar em entregar um valor superior aos seus clientes e para isto ela deve compreender que:

- a) clientes diferentes compram espécies diferentes de valor, e como não é possível ser o melhor em todas as dimensões deve-se escolher os clientes e estreitar o foco;
- b) a produção de um nível inigualável de determinado tipo de valor requer um modelo operacional superior - uma “máquina” dedicada somente àquele tipo de valor.

Mantendo a linha de adequação do sistema à estratégia, Boyd e Walker mencionam que a viabilidade das estratégias competitivas dependem da capacidade da empresa e das características dos consumidores e dos concorrentes. Uma

---

<sup>6</sup> ROBERT, Michel. Finding your strategic heartbeat. *Journal of Business Strategy*. v15, n.3, may-jun, 1994, p17-20.

<sup>7</sup> TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. A disciplina... p34

estratégia baseada em produtos superiores e inovadores só terá sucesso se o departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa for melhor que o do concorrente. Como também a competição em preços só dará resultado se os sistemas operacionais forem pelo menos tão eficientes quanto o dos concorrentes.

Uma vez definida a linha estratégica genérica a ser seguida (diferenciação, baixo custo, foco; ou, liderança em produtos, intimidade com o cliente, excelência operacional) a empresa ainda deve tomar decisões quanto ao marketing mix e quanto à postura de mercado a ser adotada (agressiva ou defensiva).

Quanto ao marketing mix, ou composto mercadológico, as principais definições devem ser feitas a respeito de:

- a) Produto: desenvolvimento e lançamento de novos produtos, determinação das linhas de produtos, descontinuação de produtos problemáticos,...
  - b) Distribuição: escolha dos canais, definição da influência/interferência da empresa sobre os canais/distribuidores, determinar a intensidade de distribuição,...
  - c) Preço: determinar se será um diferencial ativo ou não, estabelecer a margem de lucro, influir na diferenciação de um produto ou linha de produtos,...
  - d) Promoção: criar propaganda, formar imagem, definir promoções de venda,...
- (obs: neste estudo, optou-se por analisar o item Promoção do composto mercadológico diluído dentro do item Distribuição. Justifica-se esta alternativa devido à importância das concessionárias como elemento de promoção no mercado de tratores, e devido ao pequeno uso do instrumento de propaganda pelos fabricantes).

---

<sup>8</sup> CRAVENS, David W. Strategic Marketing. Boston: Irwin Inc., 1991, p80-81.

Em relação à postura adotada pela empresa nota-se uma ligação deste fator com a posição relativa que a empresa ocupa frente aos concorrentes e com o estágio de evolução da indústria (crescimento, maturidade e declínio).

A seguir são analisadas as possibilidades estratégicas de defesa e ataque de acordo com o ciclo da indústria, bem como as opções para cada um dos elementos do composto mercadológico.

### **3.3. Postura Competitiva *versus* Ciclo da Indústria**

Além do sistema de competição, os negócios apresentam similaridade com a biologia quanto ao ciclo de vida. Tanto os organismos quanto as empresas apresentam fases distintas em relação à intensidade de suas atividades. O ciclo pode ser genericamente dividido em três fases: crescimento, maturação e declínio. Nos negócios, onde o grau de atividade é medido pelo nível de vendas, cada fase apresenta peculiaridades no mercado e na competição que são fundamentais para a elaboração das estratégias empresariais.

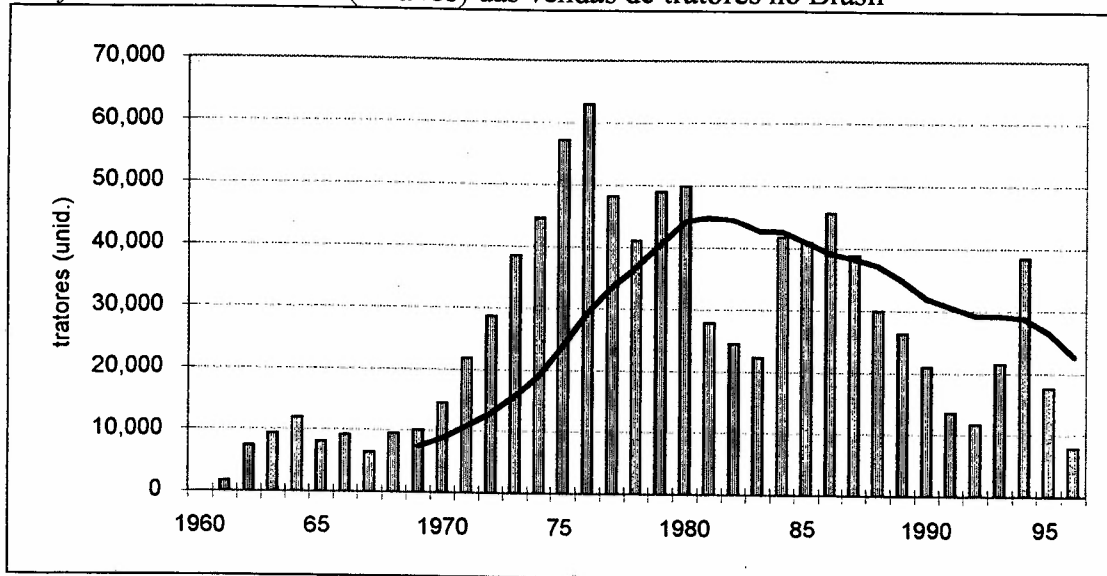
A caracterização exata destas fases do ciclo é bastante imprecisa. Muitos setores apresentam comportamento de vendas diferente do “típico” como, por exemplo, retomadas após um período de declínio ou declínio imediato sem fase de maturidade. Estes comportamentos podem ser resultados de mudanças tecnológicas, ciclos econômicos ou uma série de outros eventos<sup>9</sup>. O mercado de tratores, porém,

---

<sup>9</sup> HARRELL, Stephen G.; TAYLOR, Elmer D. Modeling the product life cycle for consumer durables. *Journal of Marketing*, v. 45, n.4, fall, 1981, p72

descontados os efeitos das oscilações de curto prazo, mostra um comportamento bem definido com as fases de crescimento (década de 70), maturação (anos 80) e declínio nos anos 90 (Gráfico 13).

Gráfico 13. Média móvel (10 anos) das vendas de tratores no Brasil



fonte: elaborado sobre dados da Anfavea

Uma das influências marcantes do tempo se dá sobre o crescimento dos mercados. Embora haja uma ampla variação no tempo total do ciclo, Thorelli e Burnett estimaram que em mercados industriais o tempo entre a fase de crescimento e a de maturação é superior a 40 anos (utilizaram-se de 1148 linhas de negócio da base de dados PIMS). Isto difere significativamente do ramo de consumo onde o ciclo dura, por exemplo, 12 anos no caso de sucos e yogurts<sup>10</sup>.

Um fato que mostra a importância para as empresas em avaliar o ciclo de vida da indústria é que os mercados maduros são normalmente liderados pelos pioneiros (empresas que entraram logo no início do surgimento do setor). Nos

<sup>10</sup> THORELLI, Hans B. BURNETT, Stephen C. The nature of product life cycles for industrial goods business. *Journal of Marketing*, v.45, fall, 1981, p.100.

mercados industriais que atingiram a maturidade, Robinson calculou que a participação média de mercado dos pioneiros é de 29,3%, a dos seguidores recentes é de 21,4% e a dos seguidores tardios é de 15%<sup>11</sup>.

A vantagem dos pioneiros estaria na sua maior economia de escala e experiência, na fidelidade inicial dos consumidores, na determinação dos padrões competitivos, na conquista dos melhores distribuidores e na absorção dos melhores (e talvez únicos) fornecedores. Por outro lado, os seguidores se beneficiam das falhas de posicionamento, de produto e de distribuição do pioneiro, bem como de uma eventual limitação de recursos do concorrente.

### 3.3.1. Fase de Crescimento

Durante esta fase é que a empresa irá montar sua base e desenvolver habilidade em colher lucros enquanto o mercado passa para a fase de maturidade. É o período mais fácil para ganhar participação, uma vez que a maioria do mercado é formada por compradores sem experiência. Isto se justifica porque é mais fácil atrair um usuário que nunca comprou aquele tipo de produto, e que portanto não tem lealdade a nenhuma marca, do que convencer um comprador que já possui um nível de comprometimento a trocar de fornecedor.

---

<sup>11</sup> ROBINSON, William T. Sources of Market Pioneer Advantages: the case of industrial goods industries. *Journal of Marketing Research*, v. XXV, n.1, feb, 1988, p.89.

É também neste período que existe uma maior possibilidade de se sustentar preços mais elevados. São dois os fatores que permitem a cobrança de preços *premium*:

- 1) a demanda normalmente supera a oferta;
- 2) novos usuários estão dispostos a pagar o prêmio em troca de assistência técnica, uma vez que eles ainda estão aprendendo como podem tirar todo o proveito do produto<sup>12</sup>.

Boyd e Walker consideram que, na fase de crescimento, uma empresa líder de mercado pode optar basicamente entre três posturas estratégicas: fortalecer a defesa, confrontar e expandir o mercado.

Segundo os autores o fortalecimento da posição de defesa consiste em observar o mercado e aguardar a posição dos concorrentes, simultaneamente buscando a melhoria da qualidade do seu produto. Esta é uma boa opção quando a empresa/marca possui elevado *awareness* e preferência em um mercado que apresenta homogeneidade entre os clientes.

A opção de confronto, por sua vez, deve ser empregada caso o atacante (principal concorrente) esteja levando grande vantagem em uma característica específica que é valorizada pelo mercado. Nesta situação deve-se agir diretamente contra o composto mercadológico do oponente.

---

<sup>12</sup> BOYD Jr, Harper W.; WALKER Jr, Orville C. Marketing management: a strategic approach. Boston: Irwin Inc., 1990, p704.

Finalmente, a expansão do mercado através de novas linhas de produtos ou do mesmo produto com outro composto (embalagem, distribuição,...) é uma alternativa para assegurar a liderança.

Para as empresas seguidoras Boyd e Walker também propõem três opções de postura estratégica durante a fase de crescimento, são elas: o ataque frontal, a ultrapassagem e o flanqueamento.

O ataque frontal deve ser empregado em mercados com compradores homogêneos e consiste em obter uma vantagem competitiva sustentável frente ao principal produto do concorrente. Muitas vezes o ataque se dá sobre a variável preço, contudo, é preciso ter um custo menor para esta estratégia funcionar. Como o seguidor de mercado normalmente possui estrutura de custo maior do que o líder (economia de escala) o ataque em preço passa a ser um diferencial não sustentável ao longo do tempo. Os autores citam como uma das poucas alternativas viáveis para a criação de um diferencial significativo, o investimento em expansão e melhoria da força de vendas. Trata-se de uma vantagem que demora para ser acompanhada pela concorrência.

A estratégia de ultrapassagem tem como essência oferecer uma nova geração de produtos baseados na tecnologia avançada ou em novos desenhos, que permite ao cliente atingir performance muito superior ao tradicional. A vantagem desta estratégia é que o líder fica relutante em trocar a sua tecnologia pela mais nova, o que abre um espaço ainda maior para a diferenciação do seguidor. Por outro lado, esta estratégia implica em efetivamente desenvolver um conceito de produto

muito superior, além de arcar com custos extremamente elevados para comunicar e convencer os usuários de que este novo produto é realmente superior.

A terceira opção, flanqueamento, é apropriada quando o mercado pode ser dividido em dois ou mais grandes segmentos e algum deles não é bem coberto pelo líder. Neste ponto abre-se o caminho para o seguidor concentrar suas forças.

É importante ressaltar que todas as opções de postura estratégica tanto para líderes de mercado quanto para seguidores apresentam uma forte semelhança com as estratégias genéricas citadas por Porter.

### 3.3.2. Fase de Maturidade

Trata-se do período de “estabilização” onde o importante é manter a participação de mercado. Porter cita que existem 3 formas táticas para se embasar uma estratégia de defesa, são elas: elevar as barreiras estruturais, aumentar a possibilidade de retaliação e diminuir a atratividade do ataque<sup>13</sup>.

Como medidas para elevar as barreiras estruturais o autor sugere:

a) preencher lacunas em produtos ou posicionamento (extender a linha de produtos para impedir que adversário estabeleça uma cabeça de praia, introduzir marcas com benefícios próximos à principal marca do concorrente para mantê-lo ocupado e não ter tempo para te atacar na sua marca principal, baixar preço de produto adjacente ao do concorrente);

---

<sup>13</sup> PORTER, Michael E. Competitive Advantage... p.487-500.

- b) bloquear o canal de acesso ao mercado (oferecer ao distribuidor linha completa de produtos, evitando que ele complete sua “prateleira” com produtos do concorrente);
- c) tornar mais caro para o comprador/cliente a troca de marca (treinar o comprador a usar seu produto, utilizar peças que sirvam em diversos modelos);
- d) amarrar fornecedores (contratos exclusivos com os melhores fornecedores, integração para trás, comprar mais do que o necessário para deixar concorrente com falta de suprimento).

As duas outras táticas (aumentar a possibilidade de retaliação e reduzir a atratividade do ataque) possuem essencialmente o mesmo objetivo, ou seja, criar dúvida no oponente sobre a rentabilidade do mercado, para isso deve-se:

- a) sinalizar a disposição de defender (anunciar importância do mercado para o negócio, anunciar investimentos);
- b) igualar garantias oferecidas pelos concorrentes;
- c) diminuir a lucratividade do negócio.

Um fato muito relevante, levantado por Levitt, é que no período de maturação do mercado, o cliente potencial já não precisa da assistência que o converteu em cliente. Ele se sente livre para buscar outros benefícios mais valorizados do que a assistência, e a empresa que trouxe este cliente para o mercado fica mais vulnerável a perdê-lo. Neste momento, a maior atenção deve ser dada na melhoria do produto e na redução de custos/preços como forma de manter o cliente<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> LEVITT, Theodore. A imaginação... p.89

### 3.3.3. Fase de Declínio

O declínio se caracteriza como mais uma fase de perturbação no nível de vendas do setor como um todo, o que conseqüentemente causa mudanças nas opções estratégicas. Para as empresas que resolvem permanecer em um mercado em retração Boyd e Walker também propõem três alternativas principais: colheita, manutenção e sobrevivente lucrativo<sup>15</sup>.

O objetivo da estratégia de colheita é gerar caixa rapidamente via maximização do fluxo em pouco tempo. Isto envolve evitar investimentos no negócio, reduzir despesas operacionais e às vezes até aumentar os preços. É apropriada a empresas que possuem boa vantagem competitiva no início da fase de declínio e que possui clientes que estão dispostos a comprar a marca mesmo com redução do apoio de marketing. Também é apropriada para situações onde o declínio é inevitável porém lento.

A manutenção é utilizada para mercados com tendência de vendas indefinida. Nesta situação a empresa deverá continuar a utilizar a estratégia que a norteou anteriormente (diferenciação ou custo) de forma a manter *share*. Esta abordagem normalmente reduz as margens e portanto só deve ser adotada temporariamente, até que se defina a tendência do mercado (declinar totalmente ou recuperar).

A estratégia do sobrevivente lucrativo é uma alternativa agressiva para empresas com forte posição competitiva e elevada participação de mercado. Deve-se

---

<sup>15</sup> BOYD Jr, Harper W.; WALKER Jr, Orville C. Marketing management... p.770-774

investir o suficiente para aumentar ainda mais a participação e se estabelecer como o líder absoluto do setor. É uma estratégia coerente caso o declínio seja lento e a empresa estiver ligada a outros negócios que compartilhem instalações, programas ou componentes. É possível lucrar nesta situação porque os custos de ganhar mercado serão baixos uma vez que os concorrentes deverão estar abandonando o mercado. A chave do sucesso nesta estratégia é estimular a concorrência a deixar o mercado o mais rápido possível, ou pelo menos evitar que algum forte concorrente queira se tornar o sobrevivente lucrativo. Para isto deve-se dar demonstrações de força (propaganda, corte em preços, novos produtos) e facilitar a saída dos concorrentes (tomando-lhes os fornecedores, garantindo assistência aos clientes do concorrente, ou até mesmo comprando o concorrente).

### **3.4. Estratégias de Produto**

O produto é a base sobre a qual se adicionam os demais elementos do composto mercadológico, esta é a razão de sua importância fundamental sobre o desempenho da empresa.

Contudo, é necessário oferecer produtos que se estendam além do substrato genérico, uma vez que este substrato raramente tem viabilidade competitiva por si só. Ele precisa ser diferenciado das ofertas da concorrência<sup>16</sup>. Nos mercados *business-to-business*, como o de máquinas agrícolas, existe grande

---

<sup>16</sup> LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing... p.82

preocupação com qualidade do produto, tecnologia, engenharia, velocidade, custo, desempenho e *design*. Assim, estes fatores tornam-se importantes elementos na diferenciação dos produtos<sup>17</sup>.

A estratégia de produtos, portanto, envolve decisões a respeito de: adicionar e/ou eliminar produtos, reduzir custos, melhorar a qualidade, definir/alterar as características e o posicionamento do produto.

O posicionamento correto de um produto é um dos fatores-chaves para o seu êxito em vendas. Este posicionamento envolve a construção de uma imagem que transmite aos clientes qual o benefício que o produto lhes oferece. Entre os benefícios de um produto estão seus atributos físicos, os serviços agregados, a distribuição e o preço. Escolher um atributo (ou conjunto de atributos) valorizado por uma boa parcela dos clientes e oferecer um produto que contenha este atributo de uma forma única, garante à empresa uma participação de mercado superior e maiores margens de lucro<sup>18</sup>.

Ries e Trout chegam a afirmar que não há espaço na mente do consumidor para mais de uma marca de produto (em cada categoria). Há tantas ofertas e tanto “barulho” (propaganda) que o cliente passa a armazenar na memória apenas o produto que chegou primeiro e de forma marcante<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> ECKLES, Robert W. Business marketing management. p.26

<sup>18</sup> URBAN, Glen L.; STAR, Steven H. Advanced marketing strategy: phenomena, analysis and decisions. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991, p.140-141

<sup>19</sup> RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha pela sua mente. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1993, 14-15p.

A vantagem conferida pela forte identificação da marca também é citada por Cravens<sup>20</sup>. Segundo o autor, uma marca reconhecida pelos consumidores encoraja à repetição da compra e permite a cobrança de um diferencial de preços. Cravens cita o exemplo da sul-coreana Gold Star (fabricante de equipamentos eletrônicos) que apesar de possuir produtos de mesma qualidade dos concorrentes é obrigada a praticar preços inferiores devido ao baixo nível de reconhecimento de sua marca.

Em termos de extensão da linha de produtos, Robinson, utilizando-se de dados do PIMS, testou a hipótese de que linhas de produtos mais amplas aumentam a participação de mercado de uma empresa<sup>21</sup>. Pelo modelo desenvolvido esta hipótese foi aceita e também se constatou que as empresas pioneiras de mercado possuem linhas de produto mais amplas e de melhor qualidade. Outra observação importante levantada foi a tendência de perda do diferencial de qualidade dos pioneiros após 20 anos de mercado.

Por outro lado, uma ampla linha de produtos pode criar problemas operacionais, de custo e de posicionamento, reduzindo sua eficiência como elemento gerador de *market share*. Para a avaliação dos produtos ou linhas de produtos que devem ser incentivados, mantidos ou eliminados, os modelos desenvolvidos pela GE e pelo BCG, apesar de todas as suas restrições, auxiliam consideravelmente esta tarefa.

---

<sup>20</sup> CRAVENS, David W. *Strategic Marketing*. p.390

<sup>21</sup> ROBINSON, William T. *Sources of Market Pioneer...* p.91-92

A grosso modo os dois modelos fornecem um panorama do portfólio de produtos da empresa quanto à sua atratividade (poder de gerar lucro) e quanto à sua força competitiva (capacidade de sustentar o lucro frente aos concorrentes). A diferença básica entre os dois modelos é que o BCG considera apenas o crescimento de mercado como atratividade e o tamanho da empresa no mercado como força, enquanto o GE analisa, além destas variáveis, outras como: margem de lucro, intensidade competitiva, exigência tecnológica, impactos ambiental, social e legal (para determinar a atratividade); e qualidade do produto, reputação da marca, capacidade produtiva e custos unitários (como forma de avaliar a força competitiva). Contudo, não é o foco deste estudo demonstrar a metodologia de construção destes modelos<sup>22</sup>. Interessa, sim, a orientação que os resultados fornecem em termos de investimento em produtos.

A Figura 2, ilustra a matriz de Atratividade x Força Competitiva. Cada uma das nove posições resultantes expressa um conjunto de características de mercado e do produto que justifica uma tomada de posição específica.

---

<sup>22</sup> detalhamento dos modelos pode ser encontrado em ABELL, Derek F.; HAMMOND, John F. (1979) e em CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul (1991)

Figura 2. Matriz: Atração de Mercado versus Posição Competitiva

		Posição Competitiva		
		Forte	Média	Fraca
Atratividade do Mercado	Alta	1	2	3
	Média	4	5	6
	Baixa	7	8	9

fonte: Boyd e Walker (1990)

A partir da posição que os produtos, ou linhas de produtos, ocupam na matriz, justifica-se a adoção de estratégias diferenciadas quanto a novos lançamentos, ações de defesa, investimento ou abandono da linha. As recomendações estratégicas para cada quadrante estão listadas a seguir<sup>23</sup>.

*Quadrante 1:* Proteger a posição atual - investir para crescer à máxima taxa possível; concentrar a atenção para manter a força competitiva.

*Quadrante 2:* Investir na construção - desafiar o líder; apoiar-se nas forças do produto; reforçar aspectos vulneráveis.

*Quadrante 3:* Construir seletivamente - especializar-se em características específicas do produto; procurar maneiras de driblar as fraquezas; desistir se o crescimento não corresponder.

*Quadrante 4:* Construir seletivamente - enfatizar a lucratividade através de ganhos de produtividade; conter competidores.

<sup>23</sup> BOYD Jr, Harper W.; WALKER Jr, Orville C. Marketing management... p.324

*Quadrante 5:* Gerenciar para ganhos - proteger forças; investir para melhorar o produto se o risco for baixo.

*Quadrante 6:* Expansão limitada ou Podar - procurar maneiras de expandir sem risco, caso não seja possível deve-se eliminar o produto.

*Quadrante 7:* Proteger e Reforçar - defender as forças competitivas; procurar aumentar os lucros sem acelerar o declínio do mercado.

*Quadrante 8:* Gerenciar para ganhos - proteger a posição; minimizar o investimento.

*Quadrante 9:* Desinvestir - cortar custos, evitar investimentos; eliminar o produto

### 3.5. Estratégias de Preço

A escolha do preço a ser cobrado por um produto (*pricing*) envolve a definição de uma série de objetivos que a empresa procura atingir, sendo os principais destes objetivos: ganhar mercado, atingir performance financeira, posicionar o produto, estimular a demanda (promoção, experimentar novo produto), influenciar os concorrentes (tanto para evitar que novos concorrentes abaxem o preço, quanto para aumentar o preço todo do mercado se a empresa for a líder).

De qualquer forma o *pricing* bem sucedido tem que estar em total sintonia com a estratégia genérica da empresa. Dolan<sup>24</sup> cita dois casos que ilustram bem a adequação da estratégia de preço com a estratégia genérica: 1) a Saturn Corp. buscava a diferenciação através de uma imagem amigável, fácil de

---

<sup>24</sup> DOLAN, Robert J. Como saber se o preço está certo? *Jornal do Anunciante ABA*, n. 62, março-abril, 1996, p.28

fazer negócios, para isto, adotou a postura de fixar um único preço sem negociações afastando a possibilidade de discussões hostis entre cliente e distribuidor;

2) a Glaxo, por sua vez, introduziu novo medicamento a preço 50% superior ao do concorrente, mesmo tendo custo mais baixo, isto porque sua estratégia genérica não era a liderança em preço, mas sim a superioridade em produtos (atingindo maiores margens).

Na formulação das estratégias de preço, deve-se também considerar que os clientes utilizam frequentemente o preço como uma base para avaliar a qualidade, desempenho ou prestígio de um produto. Tal condição é especialmente verdadeira quando o consumidor não tem um relacionamento anterior com o produto, não possui conhecimento suficiente para fazer observações mais objetivas sobre a qualidade do produto, ou quando o produto é tecnicamente complexo<sup>25</sup>.

Adaptando este mesmo conceito, Cravens afirma que existem quatro estratégias de preço:

- 1) elevado ativo: forçar para cima o preço do produto como forma de demonstrar um sinal de valor;
- 2) elevado passivo: não entra no mérito do preço, uma vez que o importante é a superioridade das outras características do produto;
- 3) baixo ativo: ressalta-se o preço inferior como o principal diferencial competitivo do produto;

---

<sup>25</sup> BOYD Jr, Harper W.; WALKER Jr, Orville C. Marketing management... p.483

4) baixo passivo: praticar preço inferior ao da concorrência como forma de ganhar mercado, porém sem ressaltar esta característica evitando uma conotação de produto de menor qualidade<sup>26</sup>.

O mapa de valor, matriz dos benefícios percebidos pelo cliente *versus* o preço relativo do produto, é uma importante ferramenta para posicionar um produto quanto ao seu preço (Figura 3).

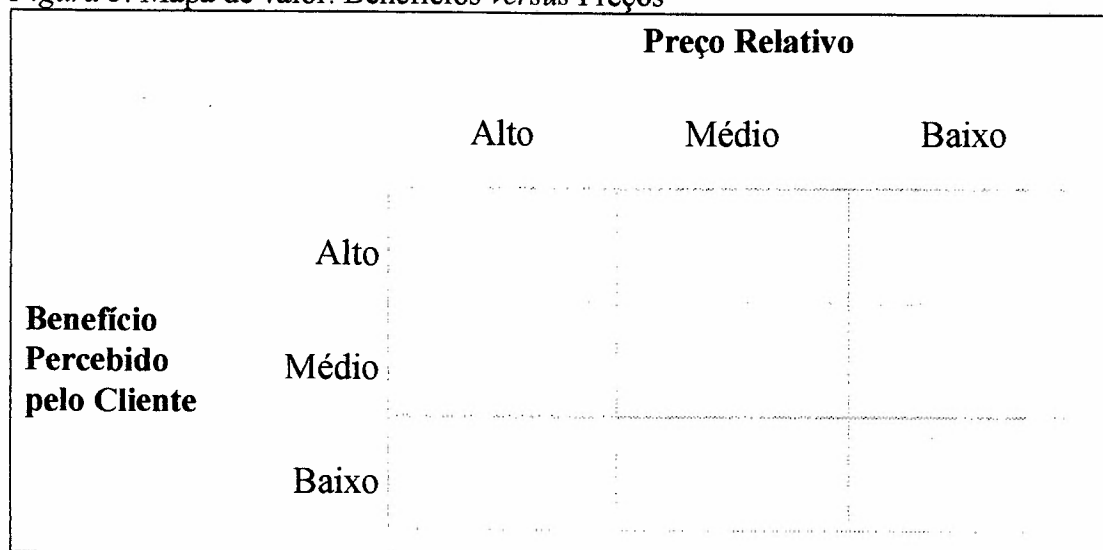
Segundo Day, a posição mais lucrativa para as empresas é a que se situa na ponta premium do mercado, ou seja, produtos que propiciam elevado benefício para o cliente e cujo preço também seja elevado. Contudo, o autor ressalta que a posição benefício alto x preço médio é praticamente tão lucrativa quanto a primeira. A perda de lucratividade causada pelo preço médio é recuperada pelo menor custo, uma vez que a maior participação de mercado obtida (produto bom a preço médio) permite ganhos de escala<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> CRAVENS, David W. Strategic Marketing. p.468

<sup>27</sup> DAY, George S. Market driven strategy: process for creating value. New York: The Free Press, 1990, p.133

Figura 3. Mapa de valor: Benefícios versus Preços



fonte: Day (1990)

Outra forma de se estabelecer o patamar dos preços praticados é através da adequação a objetivos mais específicos (Tabela 7)

Tabela 7. Estratégias de preço segundo objetivos específicos

Objetivo	Preço relativo	Condição
Maximizar vendas	Baixo	Clientes sensíveis a preço e/ou empresa quer firmar imagem de custo-baixo nos clientes
Manter diferenciação	Alto	Produtos percebidos como superiores e/ou propaganda intensiva e/ou custo de produção alto
Maximizar lucro ( <i>skimming</i> )	Muito Alto	Tecnologia avançada afasta concorrentes e tem elevado apelo a clientes inovadores
Maximizar lucro ( <i>harvesting</i> )	Alto	Não há como sustentar posição competitiva da empresa no futuro
Sobreviver	Baixo (cobrindo custo variável e amenizando custo fixo)	Posição competitiva fraca mas corrigível ou mercado temporariamente em baixa, empresa precisa ganhar tempo e manter fluxo de caixa

fonte: adaptado de Boyd e Walker (1990)

A redução de preço visando maximizar as vendas é uma alternativa eficiente caso a elasticidade-preço da demanda for menor do que -1, ou seja, reduzindo-se em 1% o preço existe um aumento de mais de 1% nas vendas. Zulauf e Schnitkey estimaram esta elasticidade para o mercado norte-americano de tratores no final da década de 80. Os autores concluíram que, como o mercado dos EUA se transformou em um mercado apenas de reposição, reduções nos preços resultariam em um sensível incremento nas vendas<sup>28</sup>.

No caso de adoção da estratégia de maximizar as vendas, é necessário estar preparado para a reação dos concorrentes frente a uma redução de preços. A resposta não necessariamente se dará através da instalação de uma guerra de preços, mas poderá vir em forma de uma alteração em outro elemento do composto mercadológico, propaganda por exemplo. Uma estratégia para enfrentar concorrentes que praticam preços baixos é através do lançamento de outra linha de produtos, especificamente para “atrapalhar a vida” deste concorrente<sup>29</sup>.

### **3.1.6. Estratégias de Distribuição**

A administração da distribuição visa maximizar as utilidades de tempo, espaço e posse dos produtos<sup>30</sup>. Adequando este conceito para o caso de tratores, considerou-se como as variáveis de análise das diversas utilidades: o volume de

---

<sup>28</sup> ZULAUF, Carl; SCHNITKEY, Gary D. Selected US farm market characteristics and their implication for the future. *Agribusiness*, v. 5, n. 5, sep., 1989, p.437-447

<sup>29</sup> DOLAN, Robert J. Como saber se o preço... p.32

<sup>30</sup> DIAS, Sérgio R. Estratégia e canais de distribuição. São Paulo: Editora Atlas, 1993, p. 18

estoque tanto dos fabricantes quanto das concessionárias (tempo), a quantidade de concessionários ligados aos fabricantes (espaço) e a quantidade/qualidade da força de vendas e assistência técnica (posse).

A assistência técnica prestada no período pós-venda é reconhecida (por diversos dirigentes e profissionais do setor) como um dos principais atributos valorizados pelos compradores de máquinas agrícolas. A construção de uma vantagem competitiva sustentável através dos serviços é um forte elemento diferenciador, uma vez que se trata de uma característica que demora a ser copiada pela concorrência. Segundo Coyne, existem basicamente dois meios para atingir esta vantagem em serviços:

- 1) ser o primeiro a liderar a eficiência em serviços, em uma indústria onde isto é difícil;
- 2) tirando proveito de uma característica estrutural da empresa (localização, escala, cultura organizacional,...)<sup>31</sup>.

A qualidade da força de vendas é outro fator de importância vital nos mercados *business-to-business*. Isto porque mesmo os compradores tecnicamente qualificados são fortemente influenciados pela reputação do fornecedor, a um ponto às vezes superior ao dos menos técnicos. Assim, não é recomendável depender apenas das virtudes inerentes ao produto no momento de vendê-lo a um comprador técnico, já que todos dependem, até certo ponto, das aparências e das impressões externas<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> COYNE, Kevin P. Achieving a sustainable service advantage. *Journal of Business Strategy*, v. 14, n. 1, jan-feb, 1993, p.4

<sup>32</sup> LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. p.83

Em termos de mix de produtos colocados à disposição dos concessionários, é regra geral no mercado de máquinas agrícolas que as empresas devem oferecer as chamadas “full-lines” (tratores, colheitadeiras, implementos) aos seus distribuidores, mesmo que seja através da associação com outras empresas.

Uma forte demonstração da eficácia dessa técnica vêm ocorrendo a partir de 1994 nos EUA. A Agco está conquistando importante parcela do mercado, através da aquisição de diversas empresas de máquinas agrícolas e conseqüentemente de suas redes de distribuição. A estratégia se complementa através do *cross-selling* das diversas marcas em todos os distribuidores, atingindo, então, nichos de mercado não ocupados pelos concorrentes John Deere e J.I. Case<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> NELSON, Eric. Agco strategy yields bumper sales. *Business Marketing*, v. 79, n. 7, jul., 1994, p4

---

---

## **4. ESTRATÉGIAS ADOTADAS**

---

---

### **4.1. Identificação e Análise**

A identificação das estratégias adotadas tanto pela Massey-Ferguson quanto pela Valmet foi conduzida através de pesquisa de campo envolvendo entrevistas e levantamentos e análises de dados estatísticos.

À medida que os elementos de cada estratégia são identificados, procura-se relacioná-los com o ambiente de marketing predominante em cada época e com os modelos teóricos de estratégia.

## 4.2. Metodologia da Pesquisa

### 4.2.1. Entrevistas

Foram realizadas entrevistas individuais com dois tipos distintos de profissionais. O primeiro grupo era composto por indivíduos que são, ou foram, executivos da Massey-Ferguson ou da Valmet, entendendo-se por Massey-Ferguson, neste momento, as empresas fabricantes dos tratores desta marca, seja ela Varsity, Iochpe-Maxion ou Agco. O segundo bloco de entrevistados era composto por professores do Departamento de Engenharia Rural da Esalq/USP.

As entrevistas com os executivos do setor são o foco principal deste estudo, uma vez que através delas é que se buscou entender e avaliar as estratégias de marketing das duas empresas.

Em se tratando do estudo destas estratégias durante as décadas de 70, 80 e 90, optou-se por entrevistar um executivo da área comercial ou de marketing, de cada uma das empresas, para cada uma das décadas, o que totalizaria seis entrevistas. Infelizmente, devido ao longo período de tempo entre a década de 70 e os dias atuais, não foi possível localizar os executivos de marketing da Massey-Ferguson e da Valmet que trabalharam naqueles anos. Para contornar esta deficiência solicitou-se aos dirigentes entrevistados que, baseados na sua experiência, fizessem um histórico das estratégias provavelmente utilizadas na década de 70.

Assim, terminou-se por entrevistar quatro profissionais no grupo de executivos:

---

---

## 4. ESTRATÉGIAS ADOTADAS

---

---

### 4.1. Identificação e Análise

A identificação das estratégias adotadas tanto pela Massey-Fergusson quanto pela Valmet foi conduzida através de pesquisa de campo envolvendo entrevistas e levantamentos e análises de dados estatísticos.

À medida que os elementos de cada estratégia são identificados, procura-se relacioná-los com o ambiente de marketing predominante em cada época e com os modelos teóricos de estratégia.

## 4.2. Metodologia da Pesquisa

### 4.2.1. Entrevistas

Foram realizadas entrevistas individuais com dois tipos distintos de profissionais. O primeiro grupo era composto por indivíduos que são, ou foram, executivos da Massey-Ferguson ou da Valmet, entendendo-se por Massey-Ferguson, neste momento, as empresas fabricantes dos tratores desta marca, seja ela Varsity, Iochpe-Maxion ou Agco. O segundo bloco de entrevistados era composto por professores do Departamento de Engenharia Rural da Esalq/USP.

As entrevistas com os executivos do setor são o foco principal deste estudo, uma vez que através delas é que se buscou entender e avaliar as estratégias de marketing das duas empresas.

Em se tratando do estudo destas estratégias durante as décadas de 70, 80 e 90, optou-se por entrevistar um executivo da área comercial ou de marketing, de cada uma das empresas, para cada uma das décadas, o que totalizaria seis entrevistas. Infelizmente, devido ao longo período de tempo entre a década de 70 e os dias atuais, não foi possível localizar os executivos de marketing da Massey-Ferguson e da Valmet que trabalharam naqueles anos. Para contornar esta deficiência solicitou-se aos dirigentes entrevistados que, baseados na sua experiência, fizessem um histórico das estratégias provavelmente utilizadas na década de 70.

Assim, terminou-se por entrevistar quatro profissionais no grupo de executivos:

- PÉRSIO PASTRE: diretor de marketing da Valmet entre 1982 e 1988 (atualmente diretor da New Holland Latino Americana).
- SÍLVIO MUNHOZ: atual diretor de marketing da Valmet e durante a maior parte dos anos 90.
- MANOEL GAIVÃO: gerente de marketing da Massey-Ferguson durante a segunda metade da década de 80 (atualmente consultor da Valmet)
- PAULO HERMANN: atual diretor de marketing da Massey-Ferguson (ocupou diversos outros cargos na empresa desde a década de 80).

Esse grupo de dirigentes foi submetido a uma entrevista semi-estruturada (roteiro no Anexo 1) baseada fundamentalmente nos aspectos de estratégia, anteriormente levantados. Procurou-se dividir a entrevista de forma a abordar as mesmas segmentações de estratégia, ou seja, a entrevista era composta por quatro blocos: estratégia genérica, estratégia de produto, estratégia de preço e estratégia de distribuição.

Cada um dos blocos foi desenhado para propiciar respostas quanto aos seus diversos elementos, assim, por exemplo, em produto abordou-se posicionamento, atratividade de mercados, qualidade do produto; ao passo que em preço procurou-se levantar o patamar escolhido, os motivos e a reação frente ao concorrente.

Encerrando a entrevista foi elaborado um teste para verificar a harmonia entre a estratégia de investimento e as ações estratégicas tomadas (adaptado de Day<sup>1</sup>). Segundo este autor a consistência entre a estratégia geral e seus elementos é um dos fatores primordiais para se atingir os resultados esperados. Portanto, este

---

<sup>1</sup> DAY, George S. Market driven strategy... p.38-40

teste visava verificar se as respostas dadas nos outros blocos eram coerentes com a estratégia geral da empresa.

Em relação aos entrevistados responsáveis pela década de 80, deve-se atentar para o fato de que existe a possibilidade de um viés nas suas respostas, já que estes indivíduos ainda trabalham no ramo de tratores. Suas posições, portanto, podem estar sendo influenciadas pelos momentos atuais vividos pelo setor. Para atenuar esta influência, procurou-se constantemente, durante as entrevistas, lembrá-los das características do ambiente de marketing da década de 80.

O segundo grupo de entrevistados serviu como apoio às referências sobre desempenho dos diversos modelos de tratores e tecnologia empregada pelos fabricantes. Objetivava-se coletar outras opiniões, possivelmente mais isentas, a respeito da real qualidade dos produtos ofertados no mercado brasileiro nos diversos períodos. Para tanto foram feitas consultas com os professores: Luiz Antonio Balastreire, Casimiro Gadanha e José Luiz Coelho, todos do Departamento de Engenharia Rural da Esalq-USP.

#### 4.2.2. Levantamento de dados

Todos os dados referentes à produção e vendas de tratores foram levantados junto à Associação Nacional de Veículos Automotores (Anfavea), e possuem bastante credibilidade junto aos participantes do setor.

Infelizmente, não foi possível levantar dados confiáveis a respeito de preços de modelos nem de número de concessionários ligados aos fabricantes. Quanto ao preço, embora haja a divulgação de listas oficiais pelos fabricantes, é notório no mercado que estes preços estão longe de ser os efetivamente praticados. Esta situação fica ainda mais distorcida quando se considera o fato de que até o ano de 1994, o Brasil passou por momento inflacionários extremamente elevados, inviabilizando ainda mais o uso das listas de preços.

Quanto ao número e distribuição dos pontos de vendas ligados a cada uma das empresas fabricantes, ao longo das três décadas analisadas, não existe nenhum histórico nas associações de concessionários (UniMassey e Assoreval, respectivamente dos concessionários Massey-Ferguson e Valmet). As duas instituições informaram que mesmo os fabricantes não dispõem desta informação de forma estruturada.

### **4.3. Estratégias Adotadas: Massey-Fergusson**

#### **4.3.1. Estratégia Genérica**

Durante as três décadas analisadas a Massey-Fergusson (MF), não importando a empresa controladora, adotou a mesma estratégia genérica, de forma clara e consistente. Os seus dirigentes afirmaram, sem nenhuma dúvida, que a estratégia da MF consiste em possuir o melhor e mais amplo sistema de distribuição e pós-venda entre os fabricantes de tratores. Trata-se de uma escolha pela diferenciação em mercado total, uma vez que a empresa atua em praticamente todas as faixas de potência e em todo o território nacional.

A opção pela montagem de um vasto e eficiente sistema de concessionários (comercialização e assistência técnica) foi possível graças a dois fatores básicos: cultura organizacional e poder econômico.

Durante a fase inicial de instalação das operações da Massey-Fergusson no Brasil, os executivos ingleses, baseados na experiência de seu país, insistiram na importância de investir na escolha e no treinamento dos futuros distribuidores. Esta consciência foi então absorvida e adotada na MF até os dias de hoje.

O outro fator, que permitiu a escolha de muitos e bons concessionários, era a atratividade econômica que a MF oferecia aos empresários do interior brasileiro. A empresa procurava atrair comerciantes já estabelecidos ou famílias tradicionais na agricultura para formar sua rede de distribuidores. Como principal argumento, a MF tinha a seu favor o produto pioneiro nas vendas de massa (tratores

50x e 65x). O mercado vivenciando forte período de expansão de vendas e a empresa detentora dos produtos mais “populares”, era uma garantia ao pretense distribuidor de um negócio de elevado giro de capital.

Diferenciar o negócio pela maior quantidade e qualidade dos serviços foi a estratégia adotada justamente quando este é um item muito valorizado. Como foi apresentado anteriormente, durante a fase inicial e de crescimento de um mercado, os clientes valorizam em demasia a assistência técnica, já que o seu nível de conhecimento sobre o produto e sobre como utilizá-lo ainda é muito baixo. Esta condição é especialmente marcante no caso de produtos complexos como os tratores.

O sucesso gerado pela estratégia escolhida foi garantido pela construção de um modelo operacional voltado justamente para dominar o mercado quanto a uma dimensão específica (sistema de distribuição). Não se pode deixar de lado, contudo, que mesmo criando um forte diferencial no sistema de distribuição a Massey-Ferguson adotou o princípio de se manter em um nível competitivo para as outras dimensões importantes para os clientes: produto e preço.

Em termos de produtos, embora não houvesse nenhuma preocupação em assumir a liderança tecnológica do mercado, a MF procurou sempre acompanhar as principais inovações, oferecendo produtos de qualidade média, mas confiáveis. Aliado a isto a empresa já detendo o pioneirismo no mercado de tratores leves e, conseqüentemente a preferência do agricultor, preocupou-se em apenas defender esta posição.

Na outra frente de ataque que poderia ser a variável preço, a própria condição econômica do país e a política agrícola do governo tratavam de amenizar os efeitos de uma possível ação dos concorrentes. Isto porque na década de 70 os juros subsidiados diminuíam a importância do fator preço e durante as décadas de 80 e 90, os constantes momentos críticos de inflação dificultavam uma comparação direta de preços entre concorrentes, além de que custos eram facilmente repasados em uma economia fechada.

Um outro ponto de apoio para a estratégia de marketing desenvolvida pela Massey-Fergusson foi a constante preocupação em melhorar o sistema de suprimentos. Durante a década de 80, apesar dos elevados custos enfrentados, a MF conseguia uma maior agilidade na compra de peças, especialmente para garantir o suprimento nos momentos de recuperação do mercado. Esta agilidade resultava do seu maior poder de barganha, do maior risco assumido e de um sistema de compras mais eficiente. Já durante a década de 90, o trabalho tem sido no sentido de reduzir os custos. Segundo a empresa, o oligopólio dos fabricantes de auto-peças e a intensa competição com os fabricantes de automóveis são fatores impeditivos na redução de seu custo operacional. Para contornar este problema a MF está procurando montar um sistema de *global-sourcing* junto com as empresas do grupo Agco em todo o mundo.

O investimento no negócio como um todo, comparado ao investimento dos concorrentes, foi considerado equivalente durante os anos 80 e superior durante os 90. Porém, o gasto adicional durante a última década foi concentrado no período de 92/93 quando a Maxion, então proprietária da marca Massey-Fergusson, pretendia

aproveitar o momento de recuperação do mercado e difundir sua imagem corporativa.

#### 4.3.2. Estratégia de Produto

Justamente em função do histórico de instalação da empresa no Brasil, quando foi uma das escolhidas pelo governo para produzir tratores da linha leve, a Massey-Ferguson sempre apresentou produtos de melhor qualidade nesta faixa de potência (até 80 cv).

A empresa já entrou a década de 70 com dois modelos que fizeram sucesso, desde o lançamento em meados de 60: o MF 50x e o MF 65x. Os tratores leves (por volta de 50 cv de potência) representavam a grande parcela do mercado, como estes dois modelos eram bons produtos e praticamente não possuíam concorrentes diretos (o modelo Valmet era um pouco maior) juntos eles dominaram o mercado com uma participação sempre superior a 38%, até o ano de 1975<sup>2</sup>.

A linha de tratores leves era o ponto forte da Massey-Ferguson e o mercado encontrava-se em plena expansão nos meados de 70. Porém, os concorrentes começavam a avançar sobre este segmento (especialmente Valmet e Ford) reduzindo consideravelmente a participação geral da MF no mercado. A empresa resolveu defender seu segmento mais importante lançando uma nova linha de tratores (série 200). Aproveitando da reputação já conquistada com seus outros

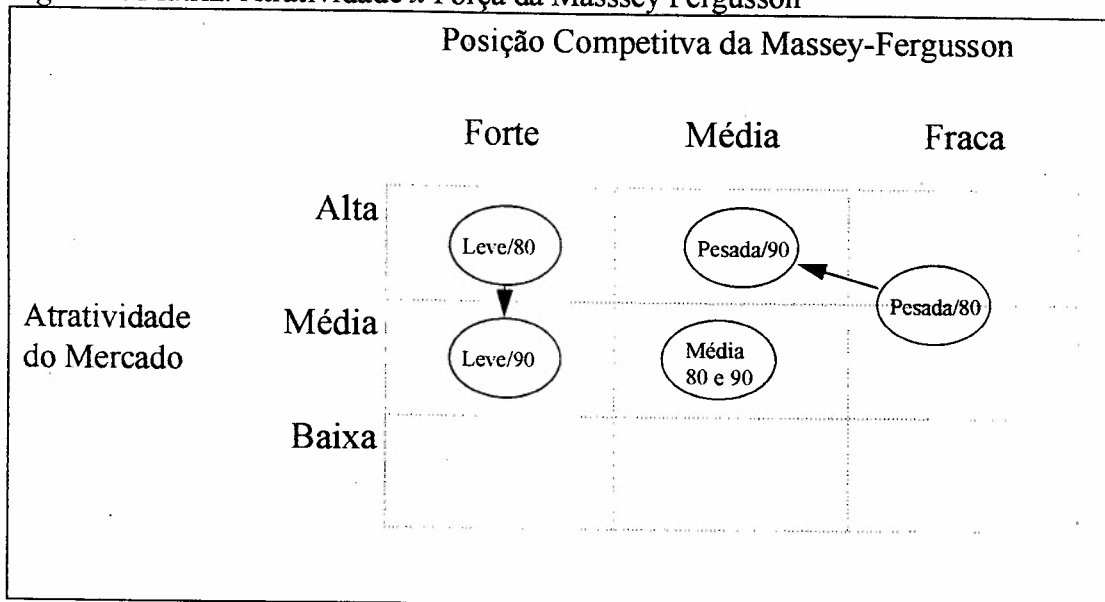
---

<sup>2</sup> o Anexo 2 apresenta as vendas por modelo nos últimos 25 anos

modelos leves, a série 200 era composta por tratores mais modernos e, seguindo a tendência do mercado, um pouco mais potentes. Assim, o MF 265 e o MF 275 repetiram o sucesso dos seus antecessores, passando a ser uma referência no mercado para tratores da faixa de 65 a 75 cv. Estes modelos continuaram a trajetória de sucesso nos anos 90.

Analisando o mercado com o conceito da matriz Atratividade x Força Competitiva (Figura 4.), a direção da Massey-Ferguson escolheu, coerentemente, durante os anos 80 e 90, adotar a estratégia de defender sua posição nos tratores leves, manter a linha média e investir para ganhar mercado na linha pesada.

Figura 4. Matriz: Atratividade x Força da Massey Ferguson



fonte: entrevistas com executivos

O ataque à linha pesada da Valmet (líder neste segmento) ocorreu em várias frentes. Primeiro a MF lançou diversas opções para os semi-pesados (tratores acima de 100 cv, mas não superiores a 120 cv) procurando associar sua imagem também a tratores grandes, e não somente aos da linha leve. Assim, surgiram os

modelos MF 296, MF 295 e MF 292, atingindo razoável êxito. Já ao final da década de 80 e início de 90, o ataque se multiplicou através do lançamento do modelo MF 299 (126 cv, mas ainda da série 200) e dos novos modelos Maxion 9150 e 9170 (150 e 160 cv, respectivamente). Estes dois últimos não ostentavam a marca Massey-Ferguson, mas apenas o nome do grupo Maxion. Finalmente, o ataque se consolidou com o lançamento em 1993 da série 600, composta por tratores semi-pesados e pesados da marca Massey-Ferguson.

O trabalho de defesa da linha leve a partir de 1975 alcançou os resultados desejados, muito embora a atratividade deste mercado tenha diminuído, especialmente em função da queda nas margens de preços durante os anos 90.

Por outro lado, a busca pelo mercado dos pesados, onde se sustentam as margens de lucro mais elevadas, custou muito esforço à Massey-Ferguson (os modelos Maxion 9150 e 9170, por exemplo, foram um fracasso técnico e de vendas e duraram apenas 5 anos) e os resultados até hoje não surpreenderam. Embora o foco principal da empresa continuasse o mesmo (distribuição/pós-venda), no segmento dos tratores pesados o seu produto não mantinha uma qualidade aceitável. A combinação vencedora da linha leve, trator equilibrado + assistência técnica eficiente, não conseguiu ser repassada para os tratores maiores. O principal fator para tanto foi a falta de um bom projeto de tratores de grande potência.

A inexistência de um modelo pesado da MF internacional, que pudesse ser adaptado para as condições brasileiras, levou a fabricante nacional a utilizar a base da série 200. Porém, um dos pontos mais fortes dos tratores leves série 200 era

o seu equilíbrio em operações com o sistema hidráulico<sup>3</sup>. Como os tratores pesados utilizam pouco este equipamento, perdia-se uma das principais qualidades do produto. Além disso, o aumento de potência e torque sobre um projeto que não foi originalmente desenhado para isto causava deficiências de ordem estrutural no trator (eixos e caixa). A atual série 600 vem aos poucos conseguindo o êxito que a empresa sempre buscou neste segmento.

De qualquer maneira, a Massey-Ferguson sempre conseguiu situar seus produtos na ponta do mercado, mesmo sem oferecer o último conceito em tecnologia. Baseada na estratégia de excelência nos serviços pós-venda, o posicionamento buscado para seus tratores, durante toda sua história, foi o de confiabilidade. Oferecendo produtos de desempenho, economia e tecnologia razoáveis, porém, robustos e de fácil manutenção, a MF conquistou os agricultores e tornou-se a marca mais conhecida do mercado.

#### 4.3.3. Estratégia de Preço<sup>4</sup>

O *pricing* dos produtos Massey-Ferguson sempre considerou que a estratégia genérica da empresa era a diferenciação pelo sistema de distribuição junto com um produto confiável e que, portanto, este “pacote” superior merecia um preço superior.

---

<sup>3</sup> sistema que permite acoplar determinados implementos nos tratores

<sup>4</sup> Já foi mencionado anteriormente que não existem dados públicos confiáveis para que se faça uma comparação objetiva dos preços entre produtos da mesma empresa e entre os concorrentes. Portanto, a análise das estratégias está totalmente baseada nas informações passadas durante as entrevistas.

Esta estratégia foi especialmente válida nos anos 70 e 80, quando existiam condições de mercado (demanda superior à oferta) ou fatores da economia nacional (inflação e mercado fechado) que sustentavam uma política de preços elevados.

Outro forte argumento utilizado para a cobrança de um preço superior era o elevado valor residual dos produtos MF, ou seja, o mercado sempre aceitou que um trator MF usado tivesse preço de revenda superior ao de um produto de outra marca. Este fator era, então, inteligentemente aproveitado pela área comercial da empresa.

A partir da década de 90 a elevada capacidade ociosa da Massey-Ferguson, o acirramento da disputa pelo mercado e a relativa estabilidade do país levaram a empresa a mudar sua postura, reduzindo gradativamente o “premium” de seus preços, procurando mantê-los numa faixa similar ao da concorrência. Esta nova postura possui sintonia com a teoria de que produtos percebidos como superiores com preços médios são tão lucrativos quanto produtos percebidos como superiores e com preços altos.

Um outro caminho que poderia ter sido seguido pela empresa, seria a opção pela liderança em custo. Uma vez que a MF sempre dispôs dos maiores volumes de vendas, e conseqüentemente dos ganhos de escala, ela poderia ter procurado a posição estratégica de oferecer o produto básico a preços imbatíveis. Por outro lado, a menor rentabilidade desta opção em períodos de excesso de demanda, é o principal motivo para não adotá-la.

Em termos de comportamento tático, os executivos da Massey-Ferguson afirmam que sempre se evitou entrar em guerra de preços com os concorrentes. Porém, como nos últimos anos da década de 80 e boa parte dos anos 90 a empresa encontrava-se altamente alavancada, era necessário acompanhar as reduções dos concorrentes, ao menos para manter o fluxo de caixa. Da mesma forma, aumentos de preços dos concorrentes eram acompanhados pela MF que preferia aumentar suas margens ao invés do volume de vendas.

#### 4.3.4. Estratégia de Distribuição

O componente mercadológico mais importante no composto da Massey-Ferguson mereceu especial dedicação durante toda a história da empresa. A construção do mais eficiente sistema de distribuição entre todos os fabricantes, significou não só tornar os tratores MF facilmente disponíveis para aquisição, mas principalmente colocar seus tratores em operação fácil e rapidamente. Isto representava dar assistência técnica e treinamento para o agricultor na hora da compra, e serviços de manutenção e peças de reposição prontos para os casos de quebra (enquanto a área de produtos se preocupava em reduzir as possíveis quebras e/ou facilitar os serviços de reparo).

Esta estratégia implicava em ter a maior e melhor rede de concessionários, além de uma forte equipe técnica/comercial para dar suporte a estes concessionários. Embora os números para uma confirmação clara não estejam disponíveis, todos os entrevistados revelaram que, em termos de quantidade, a

Massey-Fergusson sempre possuiu uma maior estrutura de distribuição do que os concorrentes. O único dado confirmado pela UniMassey é a quantidade de concessionários existentes atualmente: 140 matrizes mais 126 filiais, totalizando 226 pontos de venda (início de 1997). Este número comparado ao da Valmet (aproximadamente 170 pontos de venda) revela a dimensão da importância do sistema de distribuição da MF.

Mas além da superioridade numérica, a Massey-Fergusson optou por garantir uma superioridade qualitativa tanto da sua equipe própria quanto dos concessionários. Para isto foram utilizadas uma série de ferramentas, sendo as principais: nomeação de concessionários que apresentassem boa situação financeira e elevado potencial de desenvolvimento técnico-administrativo, seleção de pessoal com boa formação para integrar a equipe própria, treinamentos intensivos de mão-de-obra dos concessionários e convênios com universidades e faculdades agrícolas para a criação de centros de treinamento e difusão da tecnologia Massey-Fergusson.

O resultado no longo prazo foi o surgimento de um claro diferencial qualitativo entre a linha de frente da MF e a dos concorrentes. Isto percebido diretamente pelo usuário final (a superioridade qualitativa da MF neste campo é reconhecida pelos dirigentes das duas empresas estudadas).

O aspecto geográfico da distribuição dos concessionários também é coerente com o tipo de produto oferecido inicialmente pela empresa. A concentração nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais além de acompanhar o vigor agrícola destas regiões, aproveita a estrutura fundiária mais

pulverizada (PR e RS) e a diversidade de culturas (São Paulo) para a venda de tratores leves e médios, muito utilizados nestas situações.

Como aspecto negativo do sistema de distribuição, a constante liderança do mercado pela MF tem levado a força de vendas a adotar uma postura “preguiçosa”<sup>5</sup>, deixando que o agricultor procure o concessionário, sem que este mantenha contatos mais frequentes com sua clientela. Durante os anos 90, especialmente devido ao mercado mais retraído, a empresa planeja forçar sua equipe, e a dos concessionários, a adotar uma postura mais comercial e agressiva.

---

<sup>5</sup> expressão utilizada por um dos entrevistados

## 4.4. Estratégias Adotadas: Valmet

### 4.4.1. Estratégia Genérica

Os dirigentes da Valmet não apresentaram tanta firmeza quanto os da MF para responder qual a opção estratégica escolhida pela empresa, em cada uma das décadas<sup>6</sup>. Apenas a liderança em custo foi descartada, porém, as três outras foram ao menos citadas uma vez (liderança em produto, eficiência na distribuição e foco em segmentos).

Notou-se que existe uma tendência desses executivos em enfatizar a liderança em produtos, considerando que no geral os tratores Valmet são melhores do que os da concorrência. O histórico da empresa, cuja origem é fortemente ligada à engenharia, somada à posse de tecnologia no desenvolvimento de tratores, permitiu que a Valmet visasse a posição de líder em produtos.

A introdução no mercado brasileiro de tecnologias como tração nas quatro rodas, direção hidrostática, motores turbo e design mais arrojado certamente contribuíram para o fortalecimento desta imagem.

Porém, as inovações tecnológicas trazidas pela Valmet concentravam-se nos tratores das linhas médias e pesadas, relegando a um segundo plano o grande segmento dos tratores leves. Prejudicando ainda mais a situação, foram tomadas uma série de decisões equivocadas na linha de produtos durante os anos 80, podendo produtos de sucesso e lançando produtos problemáticos. Enquanto isto, as

---

<sup>6</sup> esta era a primeira pergunta da entrevista e colocava-se quatro alternativas ao entrevistado (Anexo 1)

concorrentes passaram a equiparar seus produtos cada vez mais rapidamente, obrigando a empresa finlandesa a buscar novo diferencial para o seu composto mercadológico.

Além do ataque sofrido contra sua maior força (produtos), a Valmet não manteve padrões aceitáveis para a outra grande preocupação dos agricultores: a rede de distribuição e pós-venda. Como resultado, a empresa passou a carecer de um diferencial substantivo optando por tomar ações em todos os sentidos, ou seja, melhorar o sistema de concessionários, atuar em segmentos e melhorar os produtos.

Em relação aos investimentos na empresa, a década de 80 foi caracterizada por massivas aplicações de recursos, especialmente no setor de suprimentos e de peças de reposição, onde ao contrário da Massey-Ferguson, a Valmet sempre teve problemas sérios. Como agravante da situação da Valmet, nenhum dos componentes estratégicos na montagem de um trator (motor, caixa de transmissão e eixos) era de fabricação própria, deixando a empresa dependente em demasia dos fornecedores.

Mesmo com o acentuado dispêndio de recursos nas áreas deficientes, as grandes deficiências administrativas (controle de estoques) e de sistemas informatizados impediram ganhos de produtividade significativos.

O período de 1990 em diante, por sua vez, caracterizou-se como uma fase de “desinvestimento”, ou seja, retirar mais do que colocar. Apesar desta estratégia de investimento ser condizente com as condições de mercado, as ações tomadas não possuíam sintonia com o global, uma vez que foram ampliadas linhas

de produtos, aumentados os serviços de pós-venda e os preços foram orientados para refletir o valor e não para gerar margens.

#### 4.4.2. Estratégia de Produto

Como ocorreu com a Massey-Ferguson, a Valmet devido ao seu histórico de entrada no Brasil também teve sua marca associada a determinado segmento. Enquanto a concorrente criava o padrão de tratores leves, a Valmet se especializava em tratores médios e pesados.

No começo dos anos 70 a empresa contava com um produto para competir na linha leve e outro na linha média. O Valmet 60, trator que concorria com os leves MF 50x e 60x, embora fosse responsável por 50% das vendas da empresa, possuía um nível de vendas 3 vezes menor do que o dos concorrentes. Porém, o Valmet 80 ocupava uma destacada posição no segmento (3 vezes maior do que o maior concorrente), obrigando a MF a lançar um modelo para combtê-lo (foi lançado o MF 85x em 1972).

A partir de 1973 a Valmet começou a ofertar produtos mais potentes com o lançamento do modelo 110, que ficou por 5 anos no mercado sem sofrer concorrência por parte da Massey. Somente no final da década de 70 é que a MF começou a atacar a linha pesada da Valmet, mas como a empresa finlandesa já detinha experiência neste segmento ela se defendeu bem com o lançamento de tratores cada vez mais pesados.

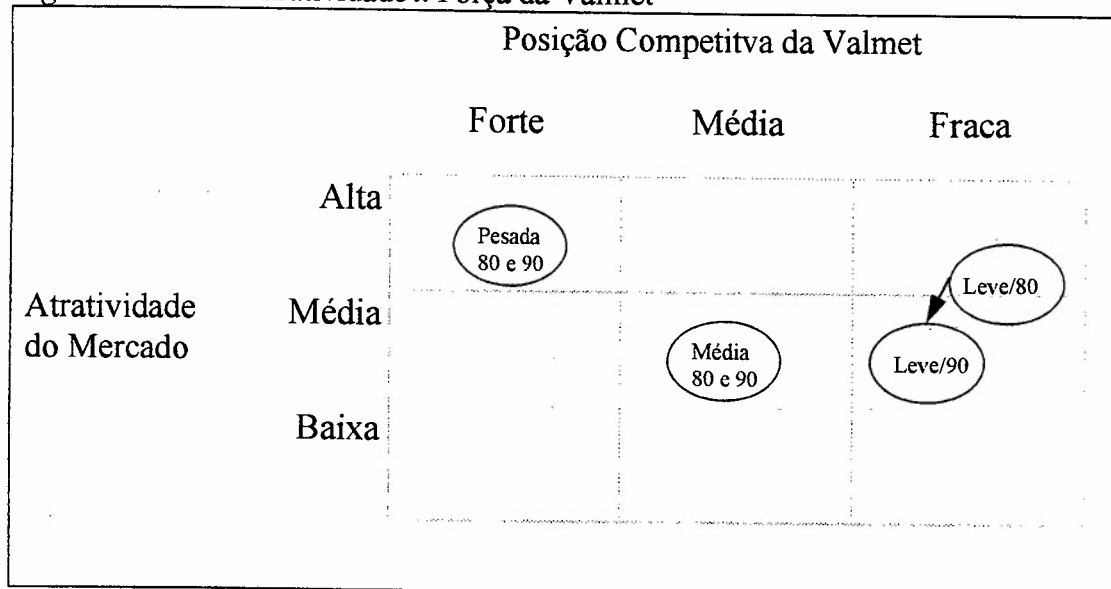
Conjuntamente ao pioneirismo de produzir tratores de elevada potência, a Valmet procurou o posicionamento de inovação em tecnologia de ponta, sendo a primeira a oferecer os recursos mais avançados nos seus produtos. O forte apoio em recursos e conhecimento técnico, concedido pela matriz finlandesa ao departamento de engenharia no Brasil, junto com a flexibilidade para adaptar projetos, permitiu à Valmet formar uma grande reputação no mercado quanto à qualidade de seus produtos<sup>7</sup>.

Aparentemente, contudo, a Valmet cometeu uma série de erros quanto a sua linha de produtos impedindo que ela viesse a ocupar uma posição mais destacada no mercado. Como demonstra a matriz de Atratividade  $\times$  Força, feita pelos próprios dirigentes, deveriam ter sido tomadas ações mais apropriadas na administração de produtos.

---

<sup>7</sup> DAHAB, Sonia. The agricultural machinery and implement industry in Brazil: its historical development and inventive activity. Faculty of the Graduate School of Yale University, 1985., p.178-181

Figura 5. Matriz: Atratividade x Força da Valmet



fonte: entrevistas com executivos

O primeiro erro, foi permitir que a Massey-Ferguson atuasse por tanto tempo praticamente livre de concorrência na linha leve. O MF 275 permaneceu por 10 anos, apoderando-se de 10% do mercado, sem que a Valmet lançasse um produto de 75 cv (fato que ocorreu em 1985 com o lançamento do modelo 785).

A segundo falha foi consequência da primeira pois, para fazer frente à linha leve da Massey-Ferguson, a Valmet lançou o 785, um produto que não segue a tradição de qualidade superior dos tratores Valmet. Ou seja, sem oferecer um opção tecnologicamente superior e sem contar com a mesma eficiência de distribuição da MF, o modelo 785 não conseguiu cobrir a deficiência da Valmet na linha leve.

Finalmente, um grande erro aconteceu em 1985 quando a Valmet substituiu um dos seus modelos de maior sucesso (Valmet 88, que detinha 17% do mercado de tratores) por um modelo que ainda não havia sido completamente desenvolvido. Esta decisão custou, além de uma queda de 4 pontos percentuais na

participação total de mercado (31% em 1984 contra 27% em 85), uma sensível deterioração na imagem da empresa (segundo revelam estudos da própria Valmet).

#### 4.4.3. Estratégia de Preço

A estratégia de preço da Valmet acompanhou coerentemente a estratégia geral da empresa durante as décadas analisadas. Partindo do pressuposto que a Valmet oferecia produtos de ponta, inovadores e de elevada qualidade, o patamar de preços cobrados sempre se situou acima do ponto médio de mercado (5 a 10% superior).

Esta política também era empregada para diferenciar as margens entre os próprios produtos da empresa. Na linha pesada por exemplo, onde a força competitiva da Valmet era maior, praticavam-se as maiores margens.

A utilização do preço como base para avaliar a qualidade de um produto, prática comum entre clientes menos especializados, era mais um motivo para se sustentar preços elevados frente ao mercado.

Os movimentos táticos de preços durante a década de 80 seguiam o mesmo princípio adotado pela MF, quando o mercado baixava a Valmet acompanhava, e quando havia um aumento generalizado ele também era seguido. Já nos anos 90, a empresa tem procurado uma rigidez maior nos seus preços, mantendo-se afastada das oscilações temporárias do mercado. Este procedimento visa dar uma

imagem diferenciada para os produtos Valmet, além de minimizar os efeitos de pequenas guerras de preços durante este período de mercado em retração.

Os preços elevados da Valmet, contudo, representavam não só uma estratégia da empresa, mas também uma pesada estrutura de custos. A já mencionada deficiência no sistema de suprimentos e a menor escala de produção, impulsionava os custos da empresa a níveis maiores que os da rival Massey-Fergusson.

#### 4.4.4. Estratégia de Distribuição

A estratégia de distribuição da Valmet vem sofrendo as consequências da indefinição da estratégia genérica da empresa.

Inicialmente o foco da empresa era a liderança em produtos, relegando a montagem de uma adequada rede de concessionários a um plano secundário (até meados de 80). Posteriormente, a falta de resultados com a estratégia de produtos levou a empresa a procurar melhorias em diversas áreas, sendo uma delas o sistema de distribuição. Porém, como existiam outras áreas enfocadas além da distribuição, os progressos alcançados não foram tão significativos. Esta indefinição perdurou durante a década 90, período em que a Valmet ainda procura melhorar sua rede de concessionários, mas continua dividindo o foco entre produtos, suprimentos e nichos específicos de mercado.

Como resultado desta menor atenção com o sistema de distribuição, a sua rede de concessionários foi montada sobre uma estrutura pouco profissional

entre o início da década de 70 até o final dos anos 80. Enquanto a Massey-Ferguson nomeava e treinava um grupo qualificado para compor sua rede, a Valmet “transformava mecânicos em donos de concessionárias”<sup>8</sup>.

Enquanto o mercado era fortemente comprador (praticamente até 1986), este corpo menos qualificado conseguia manter seu negócio lucrativo e, embora não colaborasse para a Valmet atingir a ponta do mercado, prestava-se razoavelmente para dar suporte a um produto tecnologicamente superior aos concorrentes. Porém, o forte declínio das vendas do mercado como um todo, e a redução da superioridade do produto Valmet, foram fatores que abalaram profundamente a estrutura da rede de distribuição. Nesta fase acirraram-se as diferenças entre concessionários MF e Valmet. Apesar de todos estarem enfrentando a mesma crise, a menor capacidade administrativa e o menor giro de estoques dos concessionários Valmet resultou em uma sensível redução no número destes concessionários.

Estimativas feitas pela Assoreval mostram que entre as décadas de 70 e 80 o número de concessionários permaneceu estável, por volta de 130 matrizes. Contudo, o impulso das vendas causou neste período um aumento no número de filiais das concessionárias. Assim, até meados de 80 atingiu-se aproximadamente 290 pontos de venda. A partir de então, a redução passou a ser drástica inicialmente nas filiais e depois nas matrizes. Até o final de 1996, o número de concessionárias caiu para cerca de 95 matrizes, e apenas 75 filiais (170 pontos de venda no total).

---

<sup>8</sup> segundo os próprios executivos da empresa

Diante deste quadro, a estratégia da Valmet para os anos 90 tem sido o de “aproveitar” a liquidação de seus concessionários como forma de selecionar apenas aqueles que possuem um perfil empresarial mais qualificado. Junto com esta medida, a empresa está estimulando a formação de novos canais, de forma a desatrelar o conceito: “distribuição = concessionários tradicionais.”

A Valmet está começando a formar um canal alternativo composto pelo binômio: Executivos de Vendas + Postos de Serviços Autorizados. Trata-se de um sistema onde o Executivo de Vendas faz o papel técnico-comercial e os Postos responsabilizam-se por serviços de manutenção. A empresa espera com isto reduzir sensivelmente os custos comparados ao de um concessionário tradicional, isto porque não haverá custo de estoques de tratores para os vendedores, e os Postos Autorizados poderão prestar outros serviços além da manutenção de tratoers Valmet.

---

---

## 5. CONCLUSÃO

---

---

É certo que os resultados obtidos com a análise da agricultura e da indústria de tratores não permitem afirmar com segurança absoluta quais os motivos que levaram a Massey-Ferguson a permanecer no topo do mercado durante os 26 anos estudados. Da mesma forma, não há garantias de que ações diferentes tomadas pela Valmet resultariam na conquista deste mercado.

Contudo, apoiando-se nas teorias existentes de estratégia mercadológica, foi possível identificar alguns fortes indícios para explicar a situação de liderança da Massey-Ferguson *versus* a posição de seguidora da Valmet. São elas:

1. A Massey-Ferguson adotou e implantou uma estratégia clara e consistente para oferecer aos agricultores uma solução confiável em termos de mecanização. Para traduzir este conceito a empresa montou todo o seu sistema operacional de forma a produzir confiança no agricultor, unindo com harmonia o projeto de um bom produto (sem ser excepcional) com um eficiente sistema de suporte, para quando o trator necessitasse de manutenção.
2. A Valmet, por sua vez, se perdeu “no meio do caminho”. Ela não conseguiu se destacar claramente em uma dimensão específica valorizada pelos agricultores, nem manter padrões competitivos nas demais dimensões. A estratégia de oferecer o produto mais avançado poderia ter surtido efeito caso fosse perseguida com mais foco e estendida às demais linhas de tratores e não apenas aos pesados.
3. A Massey-Ferguson atacou constantemente a posição mais forte da Valmet (linha pesada), mesmo com um grande dispêndio de recursos, mantendo a rival sempre ocupada. A Valmet por sua vez pouco ameaçou a MF na linha leve (*cash cow* da empresa).
4. Estrategicamente a decisão de investir preferencialmente em distribuição ao invés de produtos é mais adequada para mercado novos, com crescimento do volume de vendas e expandindo-se geograficamente. Esta foi a opção da MF que, assim, conseguiu aproximar-se de clientes que não tinham experiência com o produto e cobriu toda a fronteira agrícola brasileira, o que valeu a presença de sua marca na mente da grande maioria dos agricultores.

5. Maior ganho de escala, sistema produtivo mais eficiente e integração vertical de alguns componentes estratégicos (especialmente motor) permitiram à Massey-Fergusson responder melhor às oscilações do mercado.
6. Motivos históricos (governo determinando as empresas participantes para cada segmento) produziram uma vantagem inicial para a Massey-Fergusson que foi autorizada a entrar pioneiramente no maior segmento do mercado (tratores leves), enquanto a Valmet se via obrigada a disputar um segmento ainda pouco difundido.

É fundamental ressaltar, mais uma vez, que este estudo foi conduzido do ponto de vista de marketing, mais especificamente analisando-se apenas participação de mercado como indicativo de sucesso empresarial, e que portanto apresenta todas as imperfeições decorrentes deste estreitamento de análise

Possivelmente, do ponto de vista financeiro o comportamento do desempenho destas duas empresas tenha sido significativamente diferente do comportamento mercadológico. Ressalta-se que durante todo o período analisado a Massey-Fergusson trocou duas vezes de controlador (Grupo Varsity  $\Rightarrow$  Grupo Iochpe-Maxion  $\Rightarrow$  Grupo Agco) enquanto a Valmet permaneceu com a mesma composição acionária. Da mesma forma, o nível de endividamento entre as duas empresas sempre se comportou de maneira diversa, com origens de recursos para investimento muito diferentes. Fica aberta, portanto, a possibilidade de outro estudo visando avaliar o aspecto financeiro da competição Massey-Fergusson *versus* Valmet no Brasil.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ABELL, Derek F.; HAMMOND, John S. Strategic market planning: problems and analytical approaches. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979, 527p.
- ALBUQUERQUE, Marcos C. C. Technological change and scale effects in brazilian agriculture: an analysis within the translog framework. Harvard University, 1985. 289p.
- ALMEIDA, Alivinio de. Mercados informais como fonte alternativa de liquidez para os agricultores. Piracicaba, Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", 1994, 204p.
- ANSOFF, Igor H. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 1991, 265p.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL. Rio de Janeiro: IBGE, diversas edições.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO. São Paulo: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), 1991-1996.
- ARAÚJO, Ney B.; WEDEKIN, Ivan; PINAZZA, Luiz A. Complexo agroindustrial: o "agribusiness" brasileiro. São Paulo: Agroceres, 1990, 238p.
- ARAÚJO, Paulo F. C. Agricultura no processo de desenvolvimento econômico. In: ARAÚJO, P.F.C. & SCHUH, G.E. Desenvolvimento da agricultura, São Paulo: Pioneira, 1977, v.3, p.83-97.
- BARROS, Geraldo S. C. et al. (coord.) Gastos públicos com o setor agrícola e desenvolvimento agropecuário. Piracicaba: Cepea / Fealq, 1992. 122p. (Relatório n. 2, 1ª parte)
- BARROS, Geraldo S. C. Investimento em tratores agrícolas no Brasil. Piracicaba: Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", 1980. 135p.
- BOYD Jr, Harper W.; WALKER Jr, Orville C. Marketing management: a strategic approach. Boston: Irwin Inc., 1990, 899p.

- BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. PIMS: o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas. São Paulo: Pioneira, 1991. 397p.
- CARVALHO, Maria A. Estabilização dos preços agrícolas no Brasil. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1991, 203p.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Strategic management: concepts and applications. New York: McGraw-Hill, 1991, 1202p
- COYNE, Kevin P. Achieving a sustainable service advantage. *Journal of Business Strategy*, v. 14, n. 1, p.3-10, jan.-feb., 1993.
- CRAVENS, David W. Strategic Marketing. Boston: Irwin Inc., 1991, 833p.
- DAHAB, Sonia. The agricultural machinery and implement industry in Brazil: its historical development and inventive activity. Faculty of the Graduate School of Yale Univesity, 1985, 291p.
- DALL'ACQUA, Fernando M. Inter-relação da política setorial com as forças macroeconômicas. In PAULINELLI, Alysson et al. Os desafios da agricultura brasileira nos anos 90. Brasília: IICA, 1989.
- DAY, George S. Market driven strategy: process for creating value. New York: The Free Press, 1990, 405p.
- DAY, George S. Strategic Market Planning: the pursuit of competitive advantage. West Publishing Company, 1984, 237p.
- DIAS, Sérgio R. Estratégia e canais de distribuição. São Paulo: Editora Atlas, 1993, 368p.
- DOLAN, Robert J. Como saber se o preço está certo? *Jornal do Anunciante ABA*, n. 62, p.27-34, março-abril, 1996.
- ECKLES, Robert W. Business marketing management. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1990, 488p.
- FERREIRA Filho, Joaquim B. S. Avanços na reforma da política econômica. In: Organización del sector privado para participar en el proceso de apertura en América Latina y el Caribe. Relatório final, São Paulo, IICA, 1991.

- GUERRA, Oswaldo Ferreira. Estrutura de mercado e estratégias empresariais: o desempenho da petroquímica brasileira e suas possibilidades futuras de inserção internacional. Brasília: Sesi-DN, 1994, 306p.
- HARRELL, Stephen G.; TAYLOR, Elmer D. Modeling the product life cycle for consumer durables. *Journal of Marketing*, v.45, n.4, p.68-75, fall, 1981.
- HAVEMAN, Robert Henry; KENYON, A. Knopf. O sistema de mercado. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1972, 261p.
- HENDERSON, Bruce. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, v. 67, n. 6, p.139-143, nov.-dec., 1989.
- HENDERSON, Bruce. Understanding the forces of strategic and natural competition. *Journal of Business Strategy*, winter, p.11-15, 1981.
- HOMEM DE MELLO, Fernando. O crescimento agrícola brasileiro dos anos 80 e as perspectivas para os anos 90. In PAULINELLI, Alysson et al. Os desafios da agricultura brasileira nos anos 90. Brasília: IICA, 1989, p.27-36.
- INFORMAÇÕES ECONÔMICAS. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola - Secretaria de Agricultura (SP), diversos números.
- JAKUBASZKO, Richard. Marketing rural. São Paulo: Nova Cultural, 1992, 171p.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1991, 848p.
- LATINI, Sydney A. Suma automobilística. Rio de Janeiro, Editora Tama, 1984, 109p.
- LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing. São Paulo: Editora Atlas, 1985, 189p.
- NELSON, Eric. Agco strategy yields bumper sales. *Business Marketing*, v. 79, n. 7, p.4, jul., 1994.
- NOJIMOTO, Toshio. Obstáculos à mecanização da agricultura brasileira. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, 1987. 345p.
- PORTER, Michael E. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985, 557p.

- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991, 362p.
- PREÇOS AGRÍCOLAS. Piracicaba: Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz, diversos números, ISSN 0103-4677.
- REEDER, Robert R.; BRIERTY, Edward G.; REEDER, Betty H. Industrial Marketing. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc., 1987, 654p.
- RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha pela sua mente. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993, 171p.
- ROBERT, Michel. Finding your strategic heartbeat. *Journal of Business Strategy*, v.15, n.3, p.17-20, may-june 1994.
- ROBINSON, William T. Sources of market pionner advantages: the case of industrial goods industries. *Journal of Marketing Research*. v. XXV, n.1, p.87-94, feb., 1988.
- SCHUH, G. Edward. Modernização da agricultura brasileira. In: ARAÚJO, P.F.C. & SCHUH, G.E. Desenvolvimento da agricultura. São Paulo: Pioneira, 1977, v.3 p.281-311.
- SHIROTA, Ricardo. Crédito rural no Brasil: subsídio, distribuição e fatores associados à oferta. Piracicaba: Esalq-USP, 1988, 229p.
- THORELLI, Hans B. BURNETT, Stephen C. The nature of product life cycles for industrial goods business. *Journal of Marketing*, Ann Arbor, v.45, fall, 1981, p97-104.
- TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. A disciplina dos líderes de mercado. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995, 236p.
- URBAN, Glen L.; STAR, Steven H. Advanced marketing strategy: phenomena, analysis and decisions. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991, 563p.
- ZULAUF, Carl; SCHNITKEY, Gary D. Selected US farm market characteristics and their implication for the future. *Agribusiness*, v. 5, n. 5, p.437-447, sep., 1989.

## Anexo 1

### Roteiro da Entrevista com Executivos das Empresas

#### *Estratégia Geral*

- Dentre as opções seguintes qual a estratégia geral adotada pela sua empresa:
  - a) Liderança em Preço/Custo
  - b) Liderança em Produto
  - c) Liderança em Distribuição/Pós-Venda
  - d) Ocupação de nichos de mercado
 Por que?
- Qual a estratégia de investimentos adotada
  - a) Build - investir para crescer mais rápido que o mercado
  - b) Defend - investir para manter posição
  - c) Harvest - tirar proveito do que já existe

#### *Estratégia de Produto*

- Posicione os segmentos leve (até 80cv), médio (81 a 120cv) e pesado (+121cv) na matriz abaixo

		Posição Competitiva		
		Forte	Média	Fraca
Atratividade do Mercado	Alta	1	2	3
	Média	4	5	6
	Baixa	7	8	9

## Anexo 1 (cont)

- Para os mesmos segmento de uma nota de 0 a 10 para a qualidade geral dos seus produtos e da concorrência:

	Massey-Ferguson	Valmet
Leve		
Médio		
Pesado		

Por que?

- Embora Mercedes e BMW sejam carros alemães de luxo, o primeiro procura passar a posição de engenharia superior enquanto o segundo quer se distinguir pela dirigibilidade de ponta. Seguindo este conceito qual a posição que a empresa busca para sua marca?

### *Estratégia de Preço*

- Qual o patamar de preço em relação ao concorrente que se procurava atingir (+10%, igual, -10%,...)? Por que?
- Qual sua posição frente a uma redução de preços do concorrente? E frente a um aumento?
- Qual a importância da variável preço no seu composto: elevado ativo, elevado passivo, baixo ativo ou baixo passivo?

## Anexo 1 (cont)

### *Estratégia de Distribuição*

- Dê notas de 0 a 10 para a qualidade e a quantidade da:

- a) sua força de vendas
- b) seus concessionários
- c) força de vendas do concorrente
- d) concessionários do concorrente

Por que?

### *Consistência da Estratégia*

- Para cada uma das seguintes funções qual é a atitude tomada

<i>Desenho de Produtos</i>	Diferenciação				Redução de custo
<i>Linha de Produtos</i>	Ampliar				Podar
<i>Pricing</i>	Orientado por valor				Gerar margem
<i>Vendas</i>	Criar demanda Aumentar share				Menor custo
<i>Pós-venda</i>	Serviço adicional				Somente pelos lucros
<i>Tecnologia</i>	Inovar				Mínimo necessário
<i>Custos</i>	Ganhos de escala				Cortes violentos
<i>Capacidade produtiva</i>	Superar a demanda				Desinvestir
<i>Estoque</i>	Antecipado à demanda				Mínimo possível
<i>Risco</i>	Aceitar				Evitar

	modelos	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
Massey	50x/55x	2,977	3,728	5,302	6,259	7,323	6,832	3,116							
	65xlr	3,991	5,694	7,847	9,743	9,678	14,717	13,326	506	382	283	23	309	173	43
	85x			1,041	2,060	1,372	5,042								
	95x	614	1,324	1,245	1,391	1,150	1,597	1,616	664	897	713	169			
	235							775	3333	2667	2,433	1,293	709	446	369
	250							1,794	530	225					
	265								6385	4746	5476	6489	3,238	1,941	1,018
	275/270/272							3,510	3749	4133	4805	3758	2,795	2894	1870
	285							2,913	1141	646	644	621			
	290/283							636	1148	1183	1753	2214	1456	1644	3740
	296/295/292/297									162	584	885	1185	965	1071
	299														
	9150														
	9170														
	610														
	620														
	630														
	640														
	650														
	660														
	680														
	4780														21
Valmet	60id/62/65/68/685	1,758	3,187	4,057	6,114	7,371	7,751	7,516	7615	5456	5667	5355	3224	2463	1414
	78/785														
	80id/85/86/88	1,882	2,828	4,065	3,865	3,646	5,435	6,089	6402	4913	6891	7978	3788	3952	3353
	880/885														
	980/985														
	110id				37	592	645	1,309	387	532	547	729			
	118/1180											21	673	1195	1130
	138/130/128/148/1280/1380														362
	1580														
	1680														
	1780														
	1880														
	Total	14,494	21,746	28,676	38,451	44,573	57,161	62,918	48,116	40,954	48,892	49,918	27,811	24,455	22,287

Vendas por Modelo no Mercado Brasileiro, em unidades

Anexo 2

Anexo 2 (cont)

	modelos	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96*
Massey	50x/55x													
	65x/r													
	85x													
	95x													
	235	564	1,102	1,354	903	510	454	418	309	104	134	22		
	250										12	609	514	183
	265	2,078	2,783	4,458	3,898	1,778	1,791	1,828	951	419	838	2,301	1,791	537
	275/270/272	4,235	3716	4700	4,141	2,603	2,866	3,016	1,690	1,301	3,692	7,237	3,646	1311
	285													
	290/283	6029	5087	4442	4377	2691	1965	1140	958	969	1661	2463	885	619
	296/295/292/297	1832	1928	2062	2772	3086	1839	1299	1054	978	2127	1821	356	310
	299						53	293	251	329	551	181	34	54
	9150						40	71	74	122	134			
	9170						68	56	54	88	136	26		
	610											257	62	42
	620											204	146	66
	630													
	640										144	549	96	75
	650										115	249	1	
	660											284	126	53
	680										125	756	164	80
	4780	18	4	1									47	76
Valmet	60id/62/65/68/685	3144	3472	3761	2533	2003	1989	1234	798	455	718	1382	973	406
	78/785		4610	1686	1560	1423	1278	1226	959	783	1339	3225	1669	760
	80id/85/86/88	7101	348	32										
	880/885			3199	1977	1851	1365	1181	696	615	839	1298	614	362
	980/985			1050	1148	1125	960	785	417	573	1000	1755	366	231
	110id													
	118/1180	2073	2078	185				5	155	286	311	287	34	36
	138/130/128/148/1280/1380	525	529	1720	2269	2234	1801	1138	500	456	662	1184	490	220
	1580								128	239	333	521	102	94
	1680													32
	1780							119	146	289	292	448	152	74
	1880													71
	Total	41,732	40,847	45,622	38,838	29,921	26,310	20,918	13,495	11,728	21,398	38,480	17,584	7,901