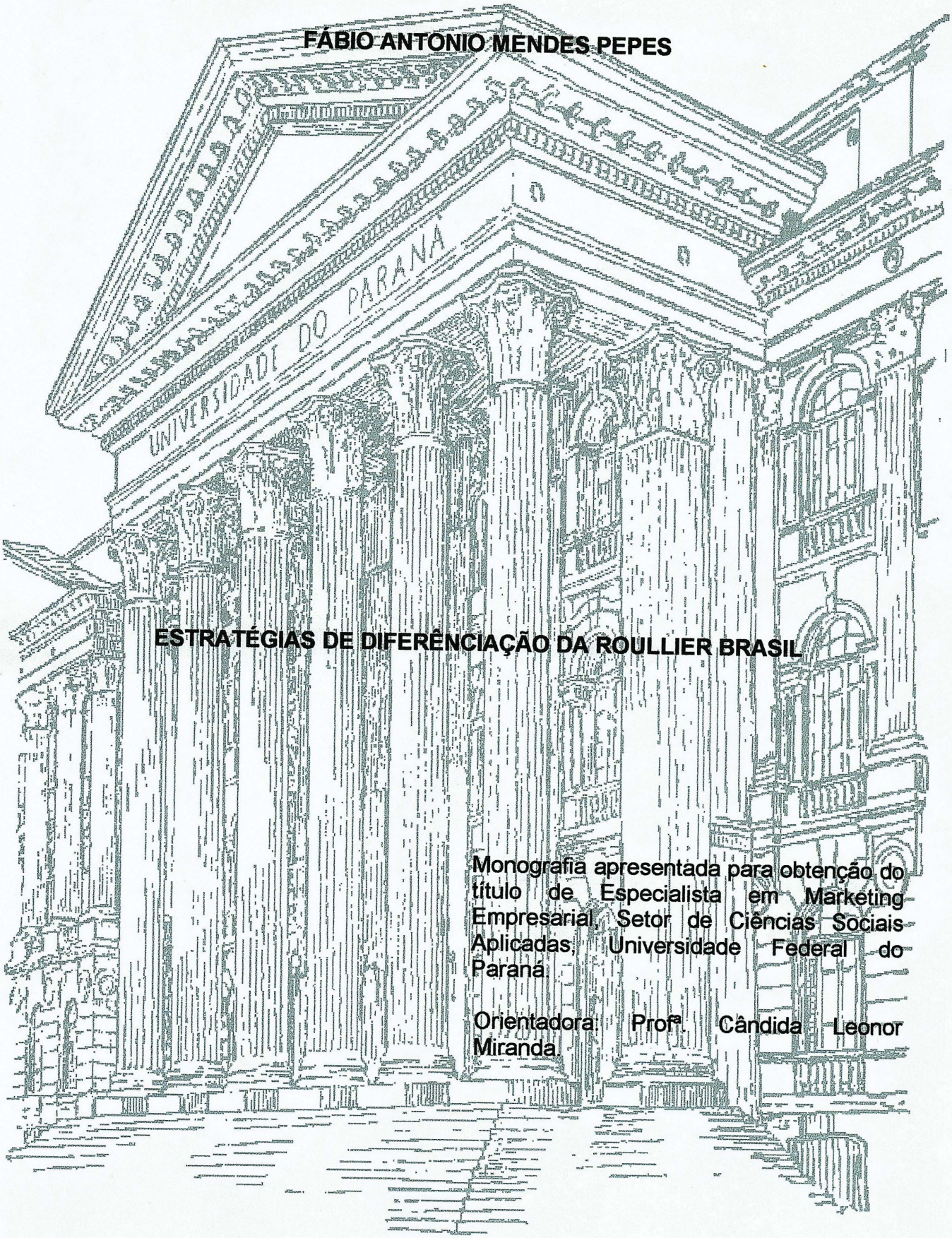
FÁBIO ANTONIO MENDES PEPES



ESTRATÉGIAS DE DIFERÊNCIAÇÃO DA ROULLIER BRASIL

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

Orientadora: Profª. Cândida Leonor Miranda.

CURITIBA

2005

Dedico este trabalho a todos que de alguma forma contribuíram para sua realização.

AGRADECIMENTO

A Deus,
por ter-me guiado os passos.

A minha amada noiva Marcelle Gomes Pereira
que me ajudou a alcançar os objetivos e também teve muita paciência.

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

À meus amigos,
que sempre de maneira otimista me ajudaram nos passos durante esta caminhada acreditando que este novo desafio se tornaria um grande aprendizado.

Enfim,
Á todas as pessoas que me ajudaram a concretizar esse ideal.

"A maior necessidade do mundo é a de homens; homens que não se comprem e nem se vendam; homens que no íntimo da alma sejam verdadeiros e honestos; homens que não temam chamar o pecado pelo seu nome exato; homens cuja consciência seja tão fiel ao dever como a bússola é ao pólo. Homens que permaneçam firmes pelo que é reto ainda que caiam os céus".

Helen G. White.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS vii
LISTA DE TABELAS viii
RESUMO ix

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 OBJETIVO GERAL 11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 11
1.3 JUSTIFICATIVA 12
1.4 METODOLOGIA 12
1.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 15
2.1 HISTÓRICO DA ESTRATÉGIA 15
2.2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA 16
2.3 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA 22
2.4 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA 27
2.5 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS 29
2.6 AS CINCO FORÇAS DE PORTER 31
3 ENFOQUE NA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO 33
3.1 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO 35
3.1.1 Fatores a serem considerados na Estratégia de Diferenciação 37
3.1.2 Riscos da Estratégia de Diferenciação 39
4 EMPRESA ROULLIER BRASIL 40
4.1 HISTÓRICO 40
4.1.1 O Grupo Roullier 40
4.1.2 A Roullier do Brasil 41
4.1.3 Negócio 41
4.1.4 Missão 41
4.1.5 Visão 41
4.1.6 Valores 42
4.2 ANÁLISE DA INDÚSTRIA 42
4.2.1 Indústria de Fertilizantes 43

4.2.2 Análise das Cinco Forças 43
4.2.3 Fornecedores 43
4.2.4 Compradores 44
4.2.5 Entrantes Potenciais 45
4.2.6 Produtos substitutos 46
4.2.7 Concorrência 46
4.2.8 Análise do Mercado 47
4.2.8.1 Análise Quantitativa 47
4.2.8.2 Análise quantitativa 49
4.2.9 Matriz GE 51
4.2.10 Matriz de Grupos Estratégicos 52
4.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA 54
4.4 INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL 58
4.4.1 Fornecedores 59
4.4.2 Compradores 60
4.4.3 Entrantes Potenciais 60
4.4.4 Produtos Substitutos 61
4.4.5 Concorrência 61
4.4.6 A estratégia de diferenciação da Roullier Brasil 62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 64
6 REFERÊNCIAS 66

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO DE VENDAS DE ESPECÍFICOS NO MERCADO BRASILEIRO (1999 – 2003) 49

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES 50
TABELA 2 - CAPACIDADE PARA COMPETIR 50

RESUMO

O desenvolvimento de uma organização requer ações distintas e ações identificadas com o ramo de atividade específico de cada organização. Entender e desenvolver uma empresa exige vários conhecimentos e tomadas de decisões inpactantes para o negócio. Neste contexto a estratégia de diferenciação se origina de uma série de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes e algumas vezes tomadas acidentalmente, sem nenhuma consideração a sua conseqüência. Este trabalho faz uma revisão literária sobre as formas de elaboração estratégica e a estratégia de diferenciação. Compreender estratégia sugere, que se tenha conhecimento de como é o processo e seu desenvolvimento, qual a estratégia que rege a empresa e influências sofridas do meio onde a empresa interage. Para melhor análise de estratégia foi analisada a empresa Roullier Brasil, verificando a sua estratégia, dentre vários aspectos, referente aos seus concorrentes, mostrando na atualidade quais são as estratégias das empresas estudadas.

Palavras-chave: Estratégia, Estratégia Diferenciação, Roullier Brasil.

1 INTRODUÇÃO

Em face à abertura dos mercados, a concorrência empresarial tem se tornado cada vez mais acirrada, adquirindo maior importância o conceito de competitividade.

O mundo está se transformando rapidamente, aproximando mais consumidores e mercados. Tendo em vista as modificações no estilo de vida das pessoas, surgem novas oportunidades, mas por outro lado, há um aumento da complexidade do ambiente e o consumidor torna-se cada vez mais exigente.

Essa complexidade coloca um imperativo às organizações, o contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com custo compatível e competitivo, na busca de assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Redefinem-se os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente.

Diante dessa intensificação da competitividade, a definição de estratégias e seu conseqüente planejamento constituem necessidades básicas das organizações. Isto reflete o pensamento de Porter (1990), o qual se utiliza do argumento de que o desempenho acima da média em uma empresa é alcançado e sustentado por meio de uma estratégia competitiva.

Portanto, o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas na busca de peculiaridades que a distingam favoravelmente das demais.

No contexto de competitividade imposto pelos mercados integrados é fundamental analisar o comportamento das empresas buscando uma vantagem competitiva, na definição do processo de elaboração e definição da estratégia.

Refletindo sobre a definição de Porter (1986), pode-se chegar a uma definição de que estratégia é a busca permanente de vantagens competitivas sustentáveis, obtidas por um processo constante de monitoramento e análise do ambiente externo e interno que leva a um comprometimento de recursos, um posicionamento diferenciado no mercado e a constante definição e redefinição do propósito da organização em termos da missão, visão, objetivos em longo prazo, os programas de ação e os recursos disponíveis ou mobilizáveis, desenvolvimento de

competências distintivas nos negócios em que a empresa está ou deveria estar atuando visando à criação de valores para os grupos de interesse da empresa.

Acredita-se que o estudo das possibilidades estratégicas e das escolhas atuais de uma organização pode auxiliar na prospecção do seu futuro. Como os processos no mundo dos negócios, as tecnologias e a concorrência mudam continuamente, o mercado impõe às empresas o pensamento com o futuro, antecipando os acontecimentos, e estabelecendo os valores de qualidade, serviço e características de produto e preço. Nesta competição e ambiente dinâmico, as empresas, além de criar produtos, serviços e processos, têm que inovar constantemente para permanecerem competitivas no mercado. Estudar as escolhas estratégicas é conhecer as decisões que foram implementadas em determinados períodos da vida da organização. Em outras palavras, a escolha da estratégia é a opção feita pelo dirigente entre as alternativas apresentadas em dado momento. Para que esta escolha leve a organização a um desempenho adequado, este processo precisa levar em consideração os fatores internos e externos.

O objetivo deste trabalho é estudar a estratégia de mercado dentro da teoria organizacional, identificando o processo de desenvolvimento de estratégias elaboradas pelas empresas e a sua definição de posicionamento no mercado. O trabalho está estruturado em três capítulos: no primeiro falaremos sobre a definição de estratégias, no segundo abordaremos a estratégia de diferenciação, no terceiro será apresentada a empresa pesquisada Roullier Brasil finalizando com as considerações finais do trabalho.

1.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem por objetivo descrever o processo da estratégia de diferenciação, reunindo informações sobre a formação desta e descrever os itens básicos a serem analisados na formação da estratégia.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) abordar na literatura os principais estudos sobre estratégias competitivas.

b) identificar como ocorre a definição da estratégia de mercado da empresa Roullier Brasil;
c) Descrever a estratégia de mercado da empresa Roullier Brasil
d) Analisar a estratégia de mercado da empresa Roullier Brasil

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização do trabalho se justifica pela importância das estratégias dentro de uma empresa, onde se procurou então delinear as características descritivas do ambiente de inserção e estratégias de diferenciação praticadas em uma empresa no ramo de fertilizantes.

Por outro lado, com este estudo teremos maior conhecimento de como se dá a utilização da estratégia de diferenciação no setor e isso propiciará subsídios para decisões mais acertadas no futuro.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na pesquisa foi qualitativa de caráter descritivo. De acordo com Chizotti (1991), a "abordagem qualitativa faz parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito".

Os dados coletados para essa pesquisa, foram extraídos de duas fontes: os dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos e organizados pelo pesquisador através de pesquisa dentro da Empresa Roullier Brasil.

Por intermédio da utilização da pesquisa documental e conseqüente consulta em livros, relatórios e documentos obtivemos os dados secundários, com vistas a elaboração do diagnóstico situacional.

Os estudos na Roullier Brasil foram elaborados através de um estudo de caso para ver como a empresa trabalha com a estratégia de diferenciação.

1.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Utilizou-se os seguintes instrumentos de coleta e análise de dados:

- pesquisa documental;
- pesquisa na Empresa Roullier Brasil.

Gil (1994, p. 37) coloca que a principal característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo-se o que se denomina de fontes primárias.

A pesquisa documental se deu através de livros, revistas e trabalhos já publicados que se referiam a estratégia para o desenvolvimento da fundamentação teórica.

Este tipo de pesquisa procura levantar o que foi publicado sobre o assunto em livros, periódicos, artigos, colocando o pesquisador em contato com maior número de situações do que poderia pesquisar diretamente. Tem a contribuição de diversos autores sobre determinado assunto. De acordo com Hirano (1988, p. 54), pode ser usado pelo pesquisador como um testemunho, um veículo de observações feitas por outros a respeito de determinado assunto.

O levantamento dos dados foi feito através de um estudo de caso na Empresa Roullier Brasil, sendo realizada uma entrevista com funcionários dos setores enfocados, mas sem a elaboração de um questionamento formal, apenas colhendo informações em cada setor visitado, permitindo captar da empresa como se dá o processo de formulação de estratégias e qual a estratégia genérica adotada pela empresa.

O estudo de caso caracteriza-se por um profundo e exaustivo trabalho referente a um ou poucos objetos para permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. O pesquisador utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variada fonte de informação.

Aplica-se nas pesquisas exploratórias e, segundo Gil (1994, p. 45), fundamenta-se na idéia que a análise de uma unidade (objeto de estudo) de determinado universo, possibilita a compreensão da generalidade do mesmo.

Também se aplica nas situações em que o objeto de estudo é conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal, analisando intensivamente uma dada unidade social (GODOY, 1995, p. 21).

Godoy (1995, p. 29), também considera o estudo de caso indicado, quando os pesquisadores procuram responder questões "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre o assunto estudado e quando o foco de interesse incide sobre fenômenos atuais, que somente poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho trata da estratégia, sendo que a visão estratégica deve estar o máximo possível incorporada às decisões e atividades administrativas. Salvo em raros momentos de análise e reflexão, pode tornar-se uma atividade de planejamento, paralela às tarefas comuns. Por isso, se destaca a idéia da decisão estratégica como parte de um processo contínuo, sistemático e inerente à própria organização moderna.

2.1 HISTÓRICO DA ESTRATÉGIA

A busca pela definição do termo estratégia teve início na década de 60 com autores como Kenneth Andrews, Ansoff, Alfred D. Chandler e Rusell Ackoff, sendo estes os principais. Esses autores articularam o conceito de estratégia para se chegar a uma forma holística de se pensar a empresa e viram a estratégia como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa além de relacionar suas atividades com o ambiente externo.

Daquela época para os dias de hoje muito já se produziu sobre o tema "estratégia". São conceitos e mais conceitos existentes para a formulação e implementação destas. E, apesar das diferenças, todas as definições têm em comum o objetivo de maximizar o desempenho das organizações e desenvolver um melhor posicionamento em relação a outras organizações do mesmo ambiente competitivo.

A primeira análise sobre estratégia é que ela tem compromisso com a ação. A cúpula da empresa, os executivos e gerentes tomam decisões o tempo todo, o que comprometerá a fazer alguma coisa, mas nem todas são decisões estratégicas.

Entendemos que decisões estratégias:

- têm efeito abrangente e por isso são significativas na parte da organização à qual a estratégia se refere;
- definem a posição da organização relativamente a seu ambiente;
- aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo.

Logo, uma estratégia é o padrão global de decisões de ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos em longo prazo.

Ansof (1997) afirma que o meio para obter vantagem competitiva e sobrevivência empresarial é a estratégia da organização. Em outras palavras, a capacidade gerencial com vistas à flexibilidade passou a se traduzir em estratégia. Embora a temática referente à estratégia da organização estivesse presente na Teoria da Administração desde a década de trinta, as mudanças no cenário competitivo mundial, efetivamente fizeram-na fortalecer-se contemporaneamente.

2.2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

O termo estratégia vem do grego *strategos*, e significa "a arte do general". Estratégia, na Grécia Antiga, significa aquilo que o general fez. Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abandonar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, visando as melhores mudanças, para a vitória militar (ANDREWS, 2001).

Este termo também pode ser definido como "the use of combat, or the threat of combat, for the purpose of the war in which it takes place", foi aplicado ao combate entre empresas por maiores fatias de mercado na década de 60 (ANDREWS, 2001). Ainda o mesmo autor identificou o que chamou de 5 P´s, 5 definições diferentes encontradas na literatura científica para o conceito de estratégia, as quais seriam: *plan* (plano de ação), *play* (manobra), *pattern* (padrão), *position* (posicionamento) e *perspective* (perspectiva). Segundo o autor, a definição de estratégia como plano ou manobra envolveria uma intencionalidade, a definição de estratégia como padrão ou posicionamento poderia ser apenas emergente, ou seja, não intencional. Nesta discussão também introduz a questão sobre a diferença entre estratégias almejadas e realizadas, concluindo que erros na transformação de intenções em ações fariam com que as estratégias almejadas não se realizassem.

Objetivando uma melhor compreensão do termo estratégia, buscou-se na literatura alguns conceitos que pudessem refletir a evolução do pensamento

estratégico, os quais estão relacionados a seguir dentro de uma ordem cronológica de tempo.

Para Gaj (1990), estratégia pode ser definida como a "determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar estas metas".

Andréws (2001), descreve estratégia como:

> Um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela intenciona produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Na conceituação de Ohmae (1985), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender às necessidades dos clientes.

Henderson (1987), fala que a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa, e a define como sendo "a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa". A busca é o processo interativo que começa com o reconhecimento de quem se é e do que se tem no momento presente.

Estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustada aos objetivos propostos.

Stoner & Freeman (1995) definem estratégia como sendo um programa amplo para se determinar e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões.

Estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo.

A estratégia é o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente, e está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 1991).

Bethelem (1998) explicita estratégia estabelecendo cinco definições: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:

- Estratégia como plano: conjunto de diretrizes unificadas que assegurem que os objetivos gerais da organização sejam alcançados.
- Estratégia como pretexto: apresenta-se como uma "manobra" específica com a finalidade de superar o concorrente.
- Estratégia como padrão: surgida da consistência no comportamento, quer seja pretendido ou não.
- Estratégia como posição: posicionamento da organização no ambiente competitivo.
- Estratégia como perspectiva: a estratégia é um conceito, uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de sua intenções ou ações.

Neste contexto, percebe-se que nenhuma das definições pode ser assumida como única mas sim como complementares, sendo importante situá-las no contexto histórico ao qual estão inseridas.

A estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia pode ser entendida como o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

A estratégia pode ser definida também, como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser.

De forma geral, as análises estratégicas no âmbito administrativo sempre procuraram encontrar traços comuns que pudessem ser estudados e replicados por outras empresas, reproduzindo resultados satisfatórios. No âmbito comercial, buscam posicionar a empresa de forma que esta possa alcançar o já mencionado desempenho sustentável superior.

Segundo Porter (1986), a empresa alcança uma vantagem competitiva sustentável caso consiga desempenhar as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência, ou de forma diferente, única, que gere valor para os compradores a ponto de levá-los a pagar mais caro pelo produto.

Porter (1996) define o posicionamento estratégico, portanto, em função da capacidade e empenho da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo diferente, que seja reconhecido pelos compradores de forma única, diferenciada.

Segundo Porter (1996), a natureza da competição pode ser avaliada em função de 5 forças competitivas: poder de barganha dos fornecedores, novos entrantes, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e competidores. A intensidade dessas forças determina a habilidade das firmas de ganhar, em média, retornos sobre investimento acima do custo de capital. A intensidade de cada uma das 5 forças é função da estrutura da indústria, ou das características econômicas e técnicas de uma indústria. Ou seja, algumas estruturas industriais geram uma intensa competição de preço, e margens mais baixas, em outros casos, a estrutura gera uma baixa competição por preço e, em média, retornos altos. A estratégia entraria para fazer com que uma empresa conseguisse superar o retorno sobre investimento médio da indústria na qual está inserida. No entanto, a estratégia pode também, segundo Porter (1996), moldar a estrutura da indústria e modificar a natureza da competição.

Buscando a opinião de outros autores, encontramos a definição de Moraes (2003), que segundo este autor "estratégia é a criação e o fornecimento de valor aos clientes, estabelecendo uma vantagem competitiva sustentável, por meio da compatibilização de recursos, habilidades e planos de ação com as oportunidades do ambiente externo".

Segundo Porter (1996), a essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao meio ambiente competitivo sendo que este, por sua vez, é função da estrutura industrial na qual a empresa compete. A empresa é, portanto, a arena onde a vantagem competitiva é ganha ou perdida. A concorrência em uma empresa apresenta, portanto, raízes em sua estrutura econômica básica e depende de cinco forças competitivas.

As cinco forças determinam a lucratividade, uma vez que fixam os preços que as empresas podem cobrar, os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir. O objetivo da estratégia competitiva de uma empresa, no contexto de uma indústria, é o de encontrar uma posição onde seja possível melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las em seu favor.

Porter (1996) apresenta três estratégias para enfrentar as cinco forças competitivas, criando uma posição defensável em uma indústria, superando as outras empresas e obtendo um retorno sobre o investimento maior do que a média do setor. Elas são chamadas de estratégias genéricas, porque, podem ser utilizadas por qualquer tipo de unidade de negócio e por qualquer empresa. Essas estratégias são lideranças no custo total, diferenciação e enfoque. Ao considerar as três estratégias genéricas, Porter (1996) ressalta que a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isto seja raramente possível. A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário.

Porter (1996) complementa acrescentando que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa e que a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável que só pode ser conquistada a partir de baixo custo ou diferenciação. Estes, combinados com o escopo de atividades pretendido pela empresa, levam às três estratégias genéricas mencionadas.

Para Ansoff (1997), "basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização".

Há quatro tipos distintos de regras:

1) Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.
2) Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma

vantagem sobre os concorrentes. Esse conjunto de regras é chamado estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.

3) Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização, isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional.
4) As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Mintzberg (2001), devido aos diferentes significados e usos dados ao conceito de estratégia, dividiu-a em cinco conceitos genéricos:

- **Estratégia como Plano:** um guia de ação para o futuro.
- **Estratégia como Padrão**: uma consistência de comportamento ao longo do tempo.
- **Estratégia como Posição**: a localização de determinados produtos em determinados mercados e como obter vantagem competitiva.
- **Estratégia como Perspectiva**: a maneira peculiar de uma organização agir, que a identifica e a diferencia das demais.
- **Estratégia como Truque**: uma forma de iludir os adversários. Uma vez que as estratégias tenham sido formuladas, as pessoas dentro de uma organização podem se voltar para questões menos complexas e detalhes, convergindo suas forças para a consecução dos objetivos. Serão discutidas agora as dez escolas de pensamento estratégico.

Portanto, o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Ansoff (1977) apresentou uma frase muito interessante quanto ao conceito de estratégia: "É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou." O significado dessa frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso das empresas.

Segundo o pensamento de Ansoff (1997) estratégia corresponde a uma regra para a tomada de decisões. O autor destaca que nem toda regra para a tomada de decisão aplica-se à denominação de estratégia. Estratégias são regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, ou seja, em situações em que as alternativas não podem ser ordenadas e examinadas com antecedência.

Para Mintzberg (2001), "estratégia é um plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente. O desafio da estratégia é adaptar a organização ao seu ambiente".

Enfim, a estratégia é o que norteia as ações da organização na consecução de seus objetivos. Sem uma estratégia, há um dispêndio de energia, tempo e recursos em atividades que busquem fins que, ou não interessem à empresa, ou não lhe sejam prioritários no momento, desviando atenção de atividades que deveriam conduzir a organização a seus objetivos. Sendo assim, a formulação de estratégias é uma ferramenta poderosa para conduzir uma empresa.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

O crescimento de uma empresa é o resultado de uma estratégia forte que as diferencia dos concorrentes.

Para ser competitivo é preciso encontrar uma estratégia, Porter (1986) sustenta que a eficácia operacional já não é suficiente e que é necessário que se encontre uma estratégia que proporcione a empresa uma ferramenta competitiva.

Na busca incessante da perfeição operacional, aos poucos as ferramentas administrativas podem obscurecer a estratégia.

Existem diversas organizações onde a visão curta de seus administradores, que se centram nas próprias empresas gerindo-as de dentro para fora, pode levar a extinção de atividades lucrativas.

Os executivos não deveriam ver a empresa como um todo, mas se voltarem às competências centrais, recursos essenciais, os fatores de sucesso, sem descuidarem-se da estratégia. A maioria das empresas deve seu sucesso inicial a uma estratégia única e suas compensações. Com o passar do tempo e as pressões de crescimento pode ocorrer uma desvinculação da posição inicial. Esse pode ser um processo normal e benéfico, desde que ocorra através de uma sucessão de mudanças adequadas e focadas nas variáveis compensatórias e não somente na busca de fazer igual ou melhor que o concorrente.

Segundo Oliveira (1991), cada empresa deve buscar a maneira de encontrar sua própria estratégia, uma que a diferencie da concorrente. Não há fórmulas, nem receitas. Contudo existem conceitos e tendências chaves que não podem deixar de

se ter em conta na hora de definir uma estratégia. A globalização é inevitável, mas não deve ser percebida como um incremento da competição, mas como uma oportunidade.

O contexto econômico também favorece esta revitalização da estratégia. O mundo desenvolvido saiu da recessão e ainda que com diferenças de acordo com as regiões e países, a tendência ascendente dos últimos anos se manterá.

Por isso, as empresas devem estabelecer seus princípios estratégicos e fixar valores centrais, visto que se trata de valores internos que devem ser compartilhados por toda organização.

A estratégia é essencial para o desempenho superior de uma organização. Mas uma empresa só pode superar seus concorrentes se puder estabelecer uma diferenciação que possa manter a longo prazo.

Esta diferenciação pode referir-se tanto a escolha das atividades, como da forma como são realizadas. O posicionamento estratégico é o ato de realizar atividades semelhantes de formas diferentes ou optar por algo realmente diferente.

Essa é a essência da estratégia, realizar atividades diferentes ou de forma diferenciada, saber o que não fazer, optar pelo posicionamento que traga melhores compensações ao competir. Poucas organizações conseguem competir com êxito baseada na eficácia operacional, pois com a rápida difusão das novas técnicas, torna-se cada vez mais difícil manter essa vantagem por um período longo.

Segundo Porter (1986), uma das faces da estratégia é a criação de um posicionamento único e de valor, envolvendo um conjunto de atividades. Este posicionamento pode ser:

- baseado na variedade: fundamentado na escolha da variedade de produtos ou serviços com os quais possa-se oferecer algo realmente melhor, não focando-se no segmento todo, somente em alguns subgrupos. Este posicionamento atenderá a uma ampla gama de clientes, mas atenderá muito bem somente um subgrupo de necessidades;
- baseado nas necessidades: é o modelo mais próximo do pensamento tradicional de segmentação, pois dedica-se a atender diversas necessidades de um determinado grupo de consumidores;

- baseado no acesso: busca atender as demandas de consumidores que são acessíveis de maneiras diferentes.

Ressalta-se que nenhum posicionamento estratégico pode ser vantajoso ou sustentável se não houver compensações. Para se optar por um determinado posicionamento, com todos os investimentos necessários para isso, é sinal de que os ganhos com esse posicionamento compensarão o não investimento em outra atividade. Ao escolher competir de uma forma e não de outra estabelecem-se as diretrizes organizacionais, busca-se uma inserção clara na mente dos consumidores e customizações adequadas ao fim escolhido.

Para que todo esse esforço estratégico seja vencedor é preciso fazer alguns ajustes para que a vantagem competitiva seja sustentável. Esses ajustes são:

- simples consistência: busca da sinergia entre as atividades e a estratégia global;
- atividades reforçadoras: combinação de várias frentes: promoção, parcerias, vendas e outras;
- otimização do esforço: busca a compensação de coordenação e informação em todas as atividades para eliminar a redundância e o trabalho, otimizando gastos e esforço;

Estes ajustes abrangem toda vantagem competitiva, origina-se do sistema inteiro de atividades, reduzindo custos e aumentando a diferenciação. Além disso, é muito mais difícil copiar o conjunto de atividades que uma única competência.

É importante que os líderes da organização se questionem o quanto querem crescer, porque querem crescer e, principalmente, como querem crescer. Entre outras influências a vontade de crescer talvez tenha o efeito mais nocivo sobre a estratégia, se não for bem estruturada. Por vezes, uma empresa consegue crescer mais rápido e lucrativamente penetrando nas necessidades e variedades onde se diferencia do que tentando diversificar atividades ou imitar outras concorrentes.

Portanto, a estratégia proporciona tanto escolhas entre o que não fazer quanto sobre o que fazer. É necessário que se estabeleçam limites e para isso é fundamental uma liderança forte que transmita essa idéia de forma clara e objetiva. É preciso que se defina uma posição única, compensatória, ajustada e em sintonia com a melhoria contínua dos processos produtivos e a flexibilidade dos mesmos.

Existem vários conceitos e interpretações sobre o que é ser estratégico, sendo que todos estão associados ao conceito de escolha de rumo, um caminho, que uma vez constatado onde está localizado, decide-se aonde se quer chegar, relacionando-se direta ou indiretamente a noções de planejamento.

A estratégia e os objetivos descrevem um conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e meta de responsabilidade.

As principais características para que uma empresa possa realizar uma estratégia competitiva podem partir de alguns pontos relevantes como:

- basear no resultado da análise do ambiente;
- criar vantagem competitiva;
- serem viáveis e compatíveis com os recursos;
- serem coerentes entre si;
- buscar o compromisso das pessoas envolvidas;
- ter o grau de risco limitado pela empresa;
- serem fundamentadas nos princípios da empresa;
- serem criativas e inovadoras.

Segundo Porter (1986), as empresas têm que ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado. Deve possuir competências essenciais para se manterem à frente de seus concorrentes, cuidando que estes podem facilmente copiar o posicionamento estratégico.

Para uma empresa ultrapassar os concorrentes, terá de proporcionar maior valor aos consumidores ou criar valor a custos mais baixos, ou fazer as duas coisas. À medida que os concorrentes imitam as técnicas uns dos outros, qualidade, ciclos de produção ou alianças com os fornecedores, as estratégias convergem e a concorrência torna-se numa série de corridas em que todos seguem o mesmo percurso e ninguém ganha.

A estratégia competitiva consiste em ser diferente, isto significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor. A empresa pode posicionar-se estrategicamente em diferentes formas.

As posições estratégicas advêm basicamente de três modalidades principais, as quais não são mutuamente excludentes e em sua maioria encontram-se imbricadas.

1. **posicionamento baseado na variedade:** encontra-se fundamentado na escolha de variedades de produtos ou serviços e não em segmento específicos de clientes. O que está em evidência neste posicionamento é a capacidade da empresa em produzir determinados serviços e produtos utilizando um conjunto de atividades diferenciadas. Este posicionamento é capaz de atender uma gama de consumidores, porém a apenas uma parcela de suas necessidades;
2. **posicionamento baseado nas necessidades:** baseado no critério de atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes. Este posicionamento é adotado pela empresa, quando esta pretende atingir um grupo de consumidores que tenham necessidades diferenciadas e quando é necessário um conjunto de atividades especialmente formuladas para ser capaz de atender a estas necessidades. Este posicionamento apresenta uma variante na medida em que um mesmo grupo de consumidores pode apresentar mudanças de suas necessidades em tempos diferentes de transação, ou seja, apresente necessidades diversas em tempos distintos;
3. **posicionamento baseado no acesso**: é o da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. Este fundamenta-se na segmentação dos consumidores, considerando as diferentes formas de acesso, sejam estas em função do porte do consumidor, ou de sua localização geográfica, ou outra razão qualquer que demande um conjunto de atividades diferenciadas para alcançá-las de forma melhor. A distinção entre consumidores urbanos e rurais é um exemplo deste tipo de segmentação, assim como, o do atendimento a pequenos consumidores e não a grandes, ou o atendimento a consumidores que se localizam em áreas com pequenas populações (as maneiras de configurar atividades de marketing, logística, processamento de pedidos e serviços de pós-venda, serão executadas de formas diferenciadas em função deste grupo de

consumidores), deixando de atender a grandes corporações em outros locais de maneira privilegiada (PORTES, 1996).

Ter um posicionamento único não chega para garantir uma vantagem sustentável. Uma posição de mercado estratégica não é sustentável se não houver trade-offs[1], pois eles criam a necessidade de escolha e protegem a empresa contra reposicionadores e imitadores. Surgem porque uma empresa conhecida por fornecer um tipo de valor poderá arruinar a sua credibilidade e confundir os consumidores se tentar fornecer outro tipo de valor ou se fornecer, em simultâneos serviços incompatíveis.

Posicionar os trade-offs é decisivo para competir e é essencial à estratégia. Os trade-offs criam a necessidade de escolha e impõe limites aquilo que uma empresa oferece.

A adaptação entre as atividades reduz substancialmente os custos e aumenta a diferenciação. A adaptação estratégica entre várias atividades é crucial não só a vantagem competitiva, mas a sustentabilidade dessa vantagem. É mais difícil aos concorrentes igualarem um conjunto de atividades interligadas do que imitar uma estratégia particular, um processo tecnológico, ou um conjunto de características de um produto.

Dessa forma, podemos definir que a estratégia integra um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade.

2.4 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Prever o futuro de uma organização é projetar o hoje baseado em uma análise do passado, imaginando uma visão para o futuro. Criar o futuro é definir uma estratégia de ação empresarial que conduz a organização de hoje para o amanhã. Porém nenhuma estratégia é eterna, pois o futuro torna-se o hoje e o que ontem era previsão transformou-se hoje em sabedoria convencional (MINTZBERG, 2001).

---

[1] Trad-offs: situações em que é preciso decidir entre duas coisas ou trocar uma coisa por outra.

De acordo com Andrews (1997), estratégia é o padrão de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para obtenção destas metas e define a escala de negócios que a empresa deve se envolver, com que recurso vai atingir estes objetivos e que resultados deve apresentar a seus acionistas.

A estratégia se compõe por um conjunto de políticas e metas que materializa a partir do ambiente da empresa, o que ela pode captar e resolver. A definição estratégica da empresa dá rumo a uma organização, ela define as linhas de produtos ou serviços que uma organização vai oferecer a sociedade, em quais mercados ela pretende atuar, bem como os canais que ela pretende distribuir os seus produtos.

A estratégia é um processo organizacional inseparável da sua estrutura, do seu comportamento e da cultura da organização. Sistematicamente a estratégia pode ser dividida em duas fases: o processo de elaboração e a sua implementação.

Desenvolver estratégias organizacionais faz parte de um gerenciamento das empresas e o grande questionamento é qual a melhor forma ou como se deve elaborar uma estratégia. Seja qual for o ramo de atividade, porte ou tamanho da empresa, estratégias e ações empresariais, muitas vezes não são formalizadas, mas de qualquer forma são realizadas.

Organizações estratégicas consistem em regras de estruturas de trabalho, dentro do qual a percepção ativa dos gerentes avalia um ou outro proveito de utilidade.

Cada gerenciamento é ampliado com informações de novos fatores e mudanças os quais afetam os modelos mentais do presente e do futuro. Entretanto, o gerenciamento estratégico envolve decisões especificas sobre o uso de recursos semelhantes (financeiro, pessoal e tempo). Estas decisões são consideradas dentro da percepção de eventos todos os dias, mas por bases de modelos e estruturas. Gerenciamento estratégico é mudança construída de situações para as organizações e as pessoas (ANSOFF, 1997).

2.5 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

A trajetória comportamental da empresa e seu poder de tomada de decisão em termos estratégicos proporcionam um vasto campo de abordagens, principalmente no que diz respeito ao posicionamento competitivo e os efeitos decorrentes deste, no mercado em que esta se encontre situada.

Como forma de manter uma vantagem sustentável, a empresa dentro destes limites pode utilizar suas capacitações acumuladas e recursos para gerar uma série de combinações estratégicas como: desenvolvimento de novos produtos e processos busca constante de inovações, diferenciação de produtos/serviços, qualidade e produtividade.

De acordo com Porter (1990), é perfeitamente possível conceber a estratégia competitiva como um processo de descobertas de posições, seja atendendo consumidores já existentes, ou adotando estratégias de atração de novos consumidores no mercado. O que se verifica é que novas empresas muitas vezes descobrem posicionamentos disponíveis, até o momento ignoradas pelas empresas estabelecidas. Também as empresas originárias de outros segmentos podem criar posições através das estratégias de diferenciação de produtos e serviços, a partir das atividades que exerciam em setores correlatos.

Os conceitos sobre posicionamento estratégico, de modo geral, baseavam-se exclusivamente em custo e na participação que a empresa tinha no mercado, considerados como fatores determinantes únicos da posição de custo. Na visão econômica moderna, esse posicionamento estratégico é visto sob outro prisma. Esta compreende que inúmeras empresas podem ter sucesso dentro de um mesmo segmento, através da adoção de estratégias diferentes, cada uma em sua busca incessante por vantagens competitivas através de formas distintas junto a um diferente subconjunto de consumidores. Ansoff (1997) denomina como estratégia de carteiras e estratégia competitivas as direções estratégicas que as empresas possam tomar:

- A estratégia de carteiras estaria relacionada às diferentes oportunidades em termos de rentabilidade e crescimento exigindo enfoques competitivos distintos. A implantação deste tipo de estratégia está ligada à

especificação dos tipos de áreas de negócios que são estratégicas para a empresa e nas quais ela pretende atuar em longo prazo, bem como a interação entre elas.

- A estratégia competitiva trataria do enfoque específico que a empresa deve utilizar para obter êxito em cada uma das áreas estratégicas de negócio.

Sob este pensamento, Porter (1996), diz que as empresas ao desempenhar atividades diferentes de seus concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de forma diferenciada, estariam se posicionado estrategicamente no mercado.

Contrariamente, quando a empresa desempenha de forma superior sua atividade em relação a suas concorrentes, ela estaria aperfeiçoando sua eficiência operacional (gestão da qualidade, benchmarking, terceirização, reengenharia, gestão de mudanças), ou seja, a empresa estaria utilizando práticas de melhor aproveitamento de insumos e recursos de que dispõe. Tanto as formas pelas quais a empresa se posiciona estrategicamente, quanto a eficácia operacional são consideradas fundamentais no desempenho superior de suas atividades, porém ambas atuam de maneiras distintas (PORTER, 1996).

Sob esta perspectiva, há que se considerar que não existe uma única posição ideal, seja o uso isolado de cada uma ou mesmo, a combinação entre as três, dentro do ambiente concorrencial. Caso houvesse essa única posição ideal, não haveria a necessidade de estratégia. O posicionamento requer um conjunto de atividades sob medida, pois este é sempre a conseqüência de diferenças na oferta, ou seja, de atividades. Caso as mesmas atividades fossem escolhidas como forma de produzir variedade de produtos ou atender serviços, para satisfazer as necessidades e para ter acesso ao segmento de consumidores por inteiro, as empresas iriam se alternar entre posicionamentos e a eficácia operacional determinaria o desempenho de cada uma delas no mercado.

Para Porter (1996) a estratégia consiste em:

> Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos concorrentes.

Neste sentido, as formas de posicionamento da empresa são fatores que determinam as atividades a serem desempenhadas pela mesma, assim como a maneira de relacionamento umas com as outras.

2.6 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

As cinco forças competitivas (Porter, 1986) determinam a intensidade da concorrência na empresa, bem como a competitividade, sendo que uma ou mais dessas forças podem se tornar mais acentuadas, o que as tornam preponderantes na formulação da estratégia da empresa.

Porter (1986) definiu um conjunto de cinco forças, conhecidas como "As cinco forças de Porter", as quais permitem a percepção de fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico das empresas.

Podemos entender as forças de Porter, como sendo uma técnica que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto em seu ambiente externo quanto interno.

Descreveremos a seguir "as cinco forças de Porter":

1 - Poder de negociação dos fornecedores

2 - Ameaça de novos entrantes

3 - Poder de negociação dos compradores

4 - Ameaça de produtos ou serviços substitutos

5 - Rivalidade entre empresas existentes

1 - Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores tem o poder tanto de auxiliar quanto de dificultar o trabalho das empresas. Auxiliam quando existe a possibilidade de se estabelecer parcerias, conseqüentemente influenciam positivamente em processos como: rapidez na entrega, garantias, assistência pós-venda e qualidade e dificultam quando existe dificuldade de fornecimento de matéria-prima em razão da exclusividade em certas áreas ou mesmo pelos custos adicionais que representa a mudança de fornecedores.

2 – Ameaça de novos entrantes

Pode significar perigo à medida que as empresas, que estão iniciando no mercado, jogam seus preços bem a baixo e obrigam as empresas estáveis a remodelarem produtos e repensar preços.

3 - Poder de negociação dos compradores

Os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, ou então uma indústria não sobreviverá a longo prazo.

4 - Ameaça de serviços ou produtos substitutos

Define os preços no mercado, no entanto, a qualidade dos produtos determinará a opção final do comprador.

5 - Rivalidade entre empresas existentes

É uma movimentação dinâmica do mercado envolvendo todos os processos estratégicos e fomenta constantemente a criatividade dos empreendedores.

3 ENFOQUE NA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

A diferenciação consiste na criação de um produto ou serviço que seja único no âmbito de toda a empresa. Para tanto, ela deve desenvolver atividades com alta qualidade de tal forma gerando oferta de benefícios diferenciados que torne o seu produto mais atraente aos olhos do consumidor do que o de seus concorrentes.

A lógica da estratégica de diferenciação exige que uma empresa escolha atributos através dos quais possa diferenciar-se de seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa para que possa esperar uma recompensa.

A referência à diferenciação através de produtos de alta qualidade, reporta-se a não apenas às qualidades tecnicamente melhores, como também mercadorias que ofereçam uma qualidade superior ou preferível, mas, esta estratégia não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são alvo primário.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas.

Atingir a diferenciação pode tornar impossível a obtenção de uma alta parcela do mercado.

Se as atividades necessárias para criar uma diferenciação são dispendiosas, o alcance deste objetivo implicará um "trade-off" com a posição de custo. Também, a diferenciação pode não ser incompatível com os custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.

Essa estratégia é focada em um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Essa estratégia visa atender ao alvo determinado, sendo que cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. O enfoque é desenvolvido de forma que a empresa seja capaz de atender a seu alvo estratégico com mais eficácia e eficiência do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. A empresa acaba atingindo a diferenciação por atender as necessidades do seu alvo particular.

A estratégia genérica de Porter, significa diferenciar o produto ofertado pela empresa de forma a torná-lo único no âmbito de toda indústria. Essa estratégia

também cria uma posição defensável contra as cinco forças competitivas, mas de forma diferente da empregada na liderança de custo. Proporciona defesa contra as forças competitivas apoiando-se na lealdade dos clientes devido ao produto único e às altas margens associadas.

Nem sempre é possível a obtenção de uma expressiva participação de mercado a partir dessa estratégia, pois ela está muito associada a um sentimento de exclusividade incompatível com aquela posição de mercado.

Mintzberg (2001) considera que uma empresa pode diferenciar a sua oferta de seis formas distintas: diferenciação por preço, imagem, serviço, qualidade, design e finalmente, simplesmente pela não-diferenciação.

Segundo Porter (1996), enquanto as estratégias de liderança de custos e de diferenciação definem a forma como competir, o enfoque define onde competir.

Esta estratégia objetiva enfocar um alvo estratégico estreito, como um determinado grupo comprador, um segmento particular ou um mercado geográfico, a partir da liderança de custo total ou diferenciação. A empresa que desenvolve com sucesso essa estratégia pode atingir retornos acima da média para a sua indústria.

Por outro lado, o mesmo autor, conceitua o meio-termo como uma empresa que se engaja em cada uma das estratégias genéricas, não alcança nenhuma delas e mostra, portanto, relutância em fazer escolhas estratégicas de como competir. Tenta conseguir vantagem competitiva por todos os meios e não consegue nenhuma devido às ações inconsistentes geralmente necessárias para cada uma delas, uma vez que cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva no contexto do alvo estratégico escolhido.

Ghemawat (2000, p. 66) resumiu a tensão existente entre custo e diferenciação afirmando que nos anos 90, o consenso geral, mas não universal, entre estrategistas, não enfatizava estratégias genéricas. Em vez disso, adota a idéia de que a posição competitiva precisa levar em conta custo relativo e diferenciação e reconhece a tensão entre ambos. Por esta visão, o posicionamento é um esforço para associar o máximo possível custo e diferenciação (ou preço). À medida que aumenta a diferenciação, o mesmo se dá com o custo, na maior parte dos casos; porém, a maior diferença entre os dois não ocorre necessariamente nos extremos de baixos custos ou altos preços. A posição ideal representa uma opção a

partir de um espectro de concessões entre custo e diferenciação, e não uma escolha entre estratégias genéricas mutuamente exclusivas.

3.1 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Diferenciação refere-se à produção visando atender uma demanda que é pouco sensível ao preço. Esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas, qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos (PORTER, 1986, p.52).

A organização pode diferenciar-se por alta qualidade, velocidade, projeto avançado, capacidade tecnológica, assessoria especializada, conveniência, margem de escolha, serviço excepcional ou uma imagem de marca extraordinariamente positiva. O fundamental é que o atributo escolhido seja diferente dos oferecidos pelo concorrente.

As vantagens desta estratégia estão relacionadas à lealdade a marca e defende a empresa frente a concorrentes, fornecedores e clientes. Geralmente esta estratégia gera uma forte barreira para entrantes, porém a imitação pode reduzir a diferenciação percebida pelo cliente e as margens são difíceis de serem mantidas (PORTER, 1986, p. 54).

As empresas que optam pela estratégia de diferenciação produzem produtos diferentes da oferta de referência para o mercado ou parte dele. O foco da empresa não é movido por procedimentos, mas por talentos chaves, projetos ou imagem da marca.

Normalmente desenvolve fluxos de trabalhos pioneiros. Esta estratégia não focaliza só o produto ou cliente, ela deve considerar todos os jogadores significativos para o sistema e que contribuem para o valor econômico da empresa (HAX e WILDE II, 2002, p. 68).

A diferenciação é um conceito movido pelo suprimento, enraizado na natureza do produto em si, aquilo que é oferecido ao mercado. Concentra-se no produto oferecido, adota a perspectiva do cliente, existindo somente quando o cliente percebe a característica do produto que agrega valor (MINTZBERG, 2001, p.90).

Foco significa atender os desejos de um grupo particular que ocupa uma parte pequena da demanda de toda indústria.

Esta estratégia procura atender segmentos de mercados estreitos. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de "foco na diferenciação", pela qual as "ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de foco na liderança em custos", pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado (PORTER, 1986, p. 59). Isto permite que a empresa se encontre no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências.

A estratégia de enfoque no cliente não necessariamente oferece o menor preço ou produtos mais modernos. Elas proporcionam um melhor resultado. Esta parte identificará os elementos fundamentais de estratégia de tecnologia e ações a seus clientes. Atendem a uma gama mais ampla de necessidades, são inigualáveis na solução das limitações de seus clientes. O foco é movido pelos clientes, pensando na economia do cliente e não na economia do produto. São proativas e orientadas para mudanças. Seu sucesso é medido pelo sucesso do cliente. Em geral estão na frente do cliente enquanto atacam as causas, o cliente ainda está focalizado nos sintomas (PORTER, 1986, p. 59).

Esta estratégia tem uma proteção dos concorrentes em função da intimidade que estabelece com os clientes. Não consegue competir pelo diferencial de custos. Nesta estratégia o cliente acaba definindo o produto e assim o relacionamento e conhecimento com o cliente é muito próximo, busca a melhor solução com gerenciamento de resultados e processos essenciais.

Simplesmente a definição da estratégia de diferenciação não garante a vantagem competitiva da empresa, todas as suas ações devem estar alinhadas a sua posição estratégica, e os resultados devem dar o *feedback* para adaptar a estratégia. A busca de uma posição estratégica é necessariamente mais atraente do que a outra, para cada opção existem grandes vencedores e perdedores. A opção certa para uma empresa depende das suas circunstâncias especificas (HAX e WILDE II, 2002, p. 89).

As duas primeiras estratégias buscavam uma vantagem competitiva em uma ampla gama de segmentos. No caso da estratégia de foco, a administração

seleciona um segmento ou um grupo de segmentos em determinado setor, tais como a variedade dos produtos, o tipo de consumidor final, o canal de distribuição.

Porter (1986, p. 9) reforça a importância da escolha de uma estratégia genérica bem definida: "A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha." Para Porter (1986, p.10) "cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva" (PORTER, 1986, p.10).

Segundo Ghemawat (2000 p. 65), as estratégias genéricas conseguiram apelo dos estrategistas por duas razões. Primeiramente porque na época elas captavam uma tensão comum entre custo e diferenciação, com freqüência uma empresa precisava incorrer em custos mais altos para entregar um produto ou serviço pelo qual os clientes estavam dispostos a pagar mais. A segunda porque as estratégicas genéricas eram atraentes uma vez que as capacidades, a estrutura organizacional, o sistema de premiação e a cultura de liderança são, à primeira vista, contrários entre liderança em custos e diferenciação.

3.1.1 Fatores a serem considerados na Estratégia de Diferenciação

- **Grande habilidade de marketing e uma empresa de fato orientada pela função de marketing** – isto não significa apenas uma empresa capaz de atuar bem com a gestão de preços, promoção e publicidade, mas deve realmente alinhar a empresa com o mercado (clientes e concorrentes). A função de marketing deve também exercer influência sobre a área de P & D (Pesquisa e Desenvolvimento) a fim de alinhar os esforços de P & D com o mercado evitando um P & D dissociado do mercado e que pode não adicionar valor às atividades da empresa e de seus diversos *stakeholders*.

- **Boa Capacidade em P & D** – para a criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, e também para o aprimoramento constante dos atuais produtos/serviços diferenciados. Não esquecer que a manutenção da diferenciação, num mundo onde os produtos não diferenciados aumentam constantemente suas qualidades e atributos não é tarefa fácil.

- **Boa capacitação e experiência em Engenharia de Produtos** - é uma decorrência das atribuições anteriores. A produção de produtos diferenciados implica em ter as competências para projetá-los e colocá-los em linha para a produção.

- **Reputação estabelecida como líder em tecnologia e qualidade** – basta que se observem as empresas que desfrutam da condição de produtoras de produtos diferenciados para que isto possa ser constado.

- **Longa tradição no ramo e capacidade em transferência de tecnologia** - não se encontram empresas que tenham em seus *portfólios* produtos diferenciados e que não sejam empresas tradicionais, não somente em termos de anos de existência, mas em todos os atributos que a tradição implica, como experiência, conhecimento acumulado de tecnologias, mercados e uma cultura organizacional que tenha sido capaz de preservar e transmitir estes conhecimentos, muitas vezes, ao longo de várias gerações de executivos e tecnólogos.

- **Grande Cooperação das Vias de Distribuição** – necessária para poder fazer o produto chegar aos consumidores e serem como um canal de informações que sirvam ao aprimoramento do produto e que dê sustentação às atividades de pós-venda, aspecto muito importante numa estratégia de diferenciação.

- **Procedimentos administrativos específicos como:**
    - boa coordenação entre marketing e pesquisa e desenvolvimento de produtos;
    - avaliações de desempenho de pessoal e sistemas de remuneração que se afastam dos procedimentos que se traduzem em metas quantificadas e em sistemas igualmente quantificados, e sua substituição por sistemas mais qualitativos e que criam menos pressão sobre as pessoas no curto prazo, mas que não as liberam de gerar desempenho a prazo médio e longo;

- criação e manutenção na empresa de um clima organizacional adequado à atração e manutenção de pessoas competentes, criativas e motivadas.

3.1.2 Riscos da Estratégia de Diferenciação

- A diferença de preços entre os produtos/serviços diferenciados e os não diferenciados existentes no segmento passa a ser tão grande que os clientes passam a relutar em adquirir os diferenciados.
- Os consumidores podem deixar de prezar o valor da diferenciação. Isto pode ocorrer por diversas razões. Mas todas elas se referem a mudanças em valores e estilos de consumo.
- A imitação reduz a percepção da diferenciação o que pode acontecer com freqüência. Produtos que imitam bem, pelo menos na aparência, produtos diferenciados e que são vendidos por preços que não são tão altos como os preços de produtos diferenciados e que acabam passando por diferenciados.
- A qualidade crescente dos produtos não diferenciados pode ser outro risco a ameaçar os diferenciados, devido a melhoria da qualidade dos produtos não diferenciados, decorrente do tempo e da incorporação de características e atributos que inicialmente só são encontrados em produtos.

4 EMPRESA ROULLIER BRASIL

A Roullier Brasil Ltda é uma empresa do Grupo Roullier, sendo este de capital francês. No Brasil, a organização tem sua sede em Porto Alegre (RS) e atua no mercado de fertilizantes e de especialidades zootécnicas. Possui duas fábricas de fertilizantes, uma em Rio Grande (RS) e outra em Candeias (BA).

4.1 HISTÓRICO

4.1.1 O Grupo Roullier

O Grupo Roullier foi fundado no ano 1959 em Saint Malo, na França, pelo Sr. Daniel Roullier. A identidade do Grupo com a agropecuária é visível, pois o mesmo nasceu inserido em uma das mais importantes bacias leiteiras do mundo, onde comercializava uma alga marinha chamada Lithothamne como corretivo de solo. Já naquela época e mesmo que de modo empírico, a diferenciação era efetuada devido as características agronômicas desta alga que oferecia vários benefícios aos produtores em termos econômicos e ambientais ao em relação ao produto concorrente, o calcário.

O Grupo investiu fortemente em Pesquisa & Desenvolvimento e hoje está presente em 22 países da Europa, América do Norte e América Latina, apresentando mais de 4500 colaboradores.

Com uma mentalidade corporativa e empreendedora, o Grupo é um grande exemplo de desenvolvimento internacional que optou pela diferenciação dentro da cadeia agroalimentar, estando sempre em contato direto com o seu maior cliente – o produtor rural. Na Europa, são realizadas mais de 12000 visitas/dia a propriedades rurais, onde os produtores são assessorados e tornam-se parceiros do Grupo devido a associação existente entre a prestação de serviços e a tecnologia, fazendo com que ambos alcancem ótimos resultados.

No Brasil a Empresa caminha nesta direção, onde hoje são realizadas aproximadamente 1030 contatos diários com produtores.

4.1.2 A Roullier do Brasil

A empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1997 através de uma Joint-Venture com a Defer S.A., que pertencia ao Grupo Centralsul das Cooperativas e possuía uma fábrica de NPK localizada junto ao Superporto em Rio Grande (RS). Já em 1999, o Grupo Roullier adquiriu 100% do capital da Defer, assumindo então a identidade de Roullier Brasil Ltda.

Esta nova empresa, agora capitalizada e reestruturada, passou a posicionar-se no mercado gaúcho de forma mais agressiva e ampliando seus horizontes, uma vez que passou a atender outros clientes, além das cooperativas, e outros mercados, pois passou a atuar também na área de nutrição e higiene animal.

Hoje a Empresa já firmou presença em outros estados, participando ativamente no mercado brasileiro, de modo que estendeu suas atividades também para Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Bahia e uma parte do Centro-Oeste.

4.1.3 Negócio

Desenvolvimento sustentável da agropecuária.

4.1.4 Missão

- Estar em campo, encontrando soluções específicas para nossos clientes através de produtos ou serviços de alto valor agregado.
- Contar com profissionais competentes, motivados e dotados de potencial de desenvolvimento.
- Maximizar a rentabilidade.

4.1.5 Visão

Ser a solução perfeita de nossos clientes através de parceria, diferenciação, qualidade e inovação.

4.1.6 Valores

- Crescimento auto-sustentável através de operações rentáveis
- Rentabilidade – vender bem em detrimento de grandes volumes
- Promoção interna
- Inovação e qualidade de produtos (Pesquisa & Desenvolvimento) e serviços
- Parceria no campo
- Mudança e flexibilidade
- Motivação e auto-motivação
- Qualidade de produtos e serviços

4.2 ANÁLISE DA INDÚSTRIA

A rentabilidade de uma empresa é determinada através de sua atratividade, sendo que a intensidade das forças competitivas varia de negócio para negócio e tem papel fundamental neste processo. As empresas como um todo estão inseridas em um ambiente composto por um conjunto destas forças que vem a interferir e até mesmo a determinar o seu nível de retorno e rentabilidade. Assim, este conceito amplia a idéia de que a concorrência ocorre somente entre as empresas que oferecem o produto ou serviço, de maneira que, dependendo do negócio, compradores, fornecedores, substitutos e novos entrantes também podem ser encarados como concorrentes. Isso forma o conceito de rivalidade ampliada.

A intensidade da concorrência de uma determinada indústria está apoiada em cinco forças competitivas: entradas de novos concorrentes, ameaças de substitutos, poder de negociação de compradores, poder de negociação de fornecedores, rivalidade entre as empresas existentes.

No caso da Roullier, ela está inserida basicamente em duas indústrias, a de fertilizantes e a de nutrição animal, sendo que serão analisadas separadamente.

4.2.1 Indústria de Fertilizantes

As empresas que compõe a indústria de fertilizantes podem ser genericamente classificadas em três grupos. Existem aquelas que estão totalmente integradas ao longo da cadeia produtiva e que mantêm atividades no ramo da petroquímica, química e mineração, há outras que mantêm-se parcialmente integradas e, por fim, as que não estão integradas e possuem suas atividades exclusivamente no ramo de misturas.

4.2.2 Análise das Cinco Forças

A análise da indústria de fertilizantes passa pela compreensão das 5 forças competitivas de Porter. Ao contrário de outros ramos da agropecuária, a indústria de fertilizantes de base (utilizados na semeadura) tem obtido poucos avanços tecnológicos ao longo das últimas décadas, o que tem conduzido a sua "comoditização".

4.2.3 Fornecedores

Ao analisar o poder de negociação dos fornecedores, é importante termos em mente alguns itens importantes, como diferenciação dos insumos necessários a fabricação dos produtos de interesse, presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores, importância do volume para o fornecedor, impacto dos insumos sobre os custos ou diferenciação, ameaça de integração para frente em relação a ameaça de integração para trás pelas empresas no setor.

O setor está apoiado na obtenção de matérias-primas obtidas basicamente de duas fontes: indústria petroquímica (nitrogênio) ou de atividades da mineralização (fósforo e potássio).

Grande parte dos fornecedores de matérias-primas para a fabricação de adubos são cartelizados, pois trata-se de grandes organizações localizadas no norte da África, América do Norte, Alemanha, Oriente Médio e ex-URSS. De fato, esta estrutura cartelizada dos fornecedores exerce alto poder de barganha sobre os compradores, restando poucas opções de negócios para estes últimos.

No Brasil, os fornecedores de matérias-primas são controlados pelo Grupo Bunge e Cargil, os quais são concorrentes diretos da Roullier Brasil, gerando aqui uma grande desvantagem. Por outro lado, o Grupo Roullier possui uma empresa sediada em Saint Malo chamada Compagnie Financiere de Participation Roullier (CFPR) que, entre outras atividades, tem o papel de centralizar as compras de matérias-primas em nível internacional. Em outra análise, pode-se dizer que esta estratégia acaba por trazer grande diferencial competitivo para a Roullier Brasil.

4.2.4 Compradores

Ressalta-se que, de modo geral, no setor de fertilizantes há uma grande "comoditização" e baixo grau de diferenciação entre os produtos e serviços oferecidos pelas diferentes empresas, o que torna o custo de mudança muito baixo para os clientes. Sem dúvida, este fato contribui para aumentar o poder de barganha dos compradores.

O poder de compra do comprador é dado por: concentração de compradores versus concentração de empresas, volume de compras do comprador, possibilidade de integração para trás, "Efeito Puxar" onde os compradores solicitam os produtos.

No caso da Roullier, os compradores podem ser divididos basicamente em três grupos, cooperativas, representantes e grandes produtores, os quais exercem diferentes poderes de barganha sobre a indústria. Em geral, estes atores têm capacidade de exercer grande poder de barganha, forçando a baixa de preços e exigindo melhoria da qualidade nos produtos e serviços. Com isso, a rentabilidade da indústria como um todo tende a cair.

Devido a grande organização, estruturação e distribuição das cooperativas, estes são os compradores que exercem maior poder de barganha sobre a indústria. Tal situação se agrava no RS, pois a origem da Roullier se deu a partir da compra da Defer, a qual pertencia a Centralsul, uma organização das próprias cooperativas. No contrato de compra ainda persiste uma situação onde ambas as partes têm um compromisso de comercialização mínima de 135.000 ton/ano entre as diversas formulações produzidas.

Da mesma forma, os representantes compram anualmente altos volumes de adubos e tem alto poder de barganha. Isso ocorre devido a grande proximidade e

conhecimento que estes comerciantes tem de seu cliente final. Já os grandes agricultores compram grandes quantidades de fertilizantes diretamente da empresa fabricante, exigindo qualidade e preços baixos.

4.2.5 Entrantes Potenciais

As barreiras de entrada de novos concorrentes são constituídas por economias de escala já atingida pelas atuais empresas em face da curva de aprendizagem e reduzida rentabilidade inicial de possíveis novos concorrentes, identidade de marcas, custos de mudança, exigência de capital, acesso a rede de distribuição e a insumos.

No caso da indústria de fertilizantes, pode-se dizer que os investimentos são altíssimos, principalmente no que se refere a instalação de uma fábrica de NPK. As principais barreiras de entrada são:

- economia de escala: há aqui um bloqueio de entrada, pois há altos investimentos financeiros que forçam os interessados a ter grande escala de produção;
- exigências de capital: uma fábrica de NPK exige grande inversão de capital, o qual tem um tempo de retorno bastante longo. Isso desencoraja novos projetos neste setor. Aliado a este fato, deve-se ressaltar os grandes custos relacionados à curva de aprendizagem;
- desvantagem de custos: nos dias de hoje uma localização favorável em termos portuários e mesmo de distribuição podem ser consideradas fortes barreiras de entrada;
- acesso a canais de distribuição: novas empresas teriam enormes dificuldades em encontrar parceiros dispostos a arcarem com os riscos de parcerias com empresas sem tradição neste setor;
- políticas ambientais: os impactos ambientais estão cada vez mais em foco de órgãos institucionais e não governamentais. Tal situação pode ser limitante para a entrada de novos concorrentes, pois esta atividade exige laudos de EIA-RIMA, registros no Ministério da Agricultura e utilização de produtos químicos danosos ao meio ambiente como o ácido sulfúrico.

As barreiras de saída deste negócio estão diretamente relacionadas com o investimento necessário para entrar nesta indústria, de modo que pode-se afirmar que quanto maiores forem estes, maiores serão as barreira de saída

4.2.6 Produtos substitutos

A ameaça de substitutos está relacionada ao preço relativo dos supostos substitutos, do custo de mudança e da própria propensão do comprador a substituir.

No caso da indústria de fertilizantes, o principal substituto a ser considerado é o adubo orgânico. Estes adubos possuem baixas concentrações de nutrientes e isso certamente limita sua utilização em larga escala. Este tipo de aporte de nutrientes é muito comum em pequenas propriedades leiteiras e produtoras de aves e suínos. A importância de produtos agrícolas chamados "limpos", ou seja, produzidos sem o aporte de qualquer produto químico vem ganhando importância e isso pode viabilizar a utilização deste tipo de adubo em nichos de mercados, onde são vendidos para culturas de alto valor agregado.

4.2.7 Concorrência

A concorrência é o resultado da disputa de parcelas de mercado entre empresas de um mesmo negócio e apresenta-se em diversos níveis. Esta concorrência pode ser por preços, custos, adição de serviços e/ou valor, etc. No setor de fertilizantes a concorrência é bastante acirrada, pois, tradicionalmente, este mercado tem crescido lentamente. No entanto, com a explosão do agronegócio no ano de 2002, as perspectivas de crescimento são de maior velocidade daqui para frente.

No setor de adubos do Brasil, é possível destacar os seguintes concorrentes:

- Grupo Bunge, que engloba a Serrana, Manah, IAP e Ouro Verde;
- Norsk Hydro (Adubos Trevo);
- Outros misturadores de menor porte como a Cargil, Piratini, Unifertil, etc.

De maneira geral, os concorrentes acima podem ser divididos em dois grupos, sendo o primeiro aquele de capital internacional e o segundo os

misturadores. Os grupos multinacionais utilizam tecnologia em seus processos de fabricação e produzem fertilizantes de maior valor agregado. Já os misturadores utilizam pouca tecnologia e colocam no mercado produtos e serviços de pouco valor agregado e muito baixa diferenciação. Deste modo, os preços são forçados para baixo e a concorrência acaba sendo principalmente pelo preço. Dentro do grupo de misturadores a Cargil é o que merece maior destaque em nível nacional.

Devemos lembrar que, nos últimos cinco anos, houve grandes fusões e aquisições no mercado de fertilizantes, onde empresas nacionais uniram-se a outras de capital internacional acirrando ainda mais a rivalidade entre os concorrentes.

4.2.8 Análise do Mercado

4.2.8.1 Análise Quantitativa

- **Mercado Mundial**

Até o fim da década de 70, o consumo mundial de fertilizantes era muito influenciado pela América do Norte e Europa, que respondiam por aproximadamente 60% do consumo mundial. Até o final da década de 80, a Europa manteve consumo crescente. Em meados de 1980, o continente europeu começou a enfrentar uma grave crise e a representatividade caiu para 28%, chegando a somente 7% em 1996.

Por outro lado, ocorreu grande aumento no consumo de insumos agrícolas no continente asiático, particularmente na sua parte socialista e que engloba a China, Vietnã e Coréia do Norte. Na década de 60, a Ásia respondia por 6% do consumo mundial de fertilizantes e no final da década de 90 esta representatividade passou para 30%, sendo que a China representava a maior consumidora (95% deste total). Nos dias de hoje, a Ásia é responsável pelo consumo de 50% do fertilizante mundial.

No continente africano e na Oceania o consumo de fertilizantes ainda é muito pequeno.

Em 1996 o consumo mundial de fertilizantes foi de 134 milhões de toneladas, cerca de 350% a mais que em 1960. Em 1996 a Europa Ocidental deteve 13% do consumo mundial e a América do Norte 17%. Hoje, o consumo mundial de fertilizantes está na ordem de 138 milhões de toneladas.

- **Mercado da América Latina**

Os dados de consumo de fertilizantes na América Latina são abrangentes e pouco significativos, já que a Argentina, país de bom potencial agrícola, apresenta um pequeno consumo de insumos se comparado ao Brasil. Ocorre que os solos argentinos ainda apresentam grandes reservas de nutrientes, o que faz com que a agricultura naquele país seja basicamente extrativista.

Na América do Sul o consumo de fertilizantes tem se mostrado crescente, sendo que o Brasil detém 90% do total. Incrementos de mercado tem ocorrido principalmente devido à abertura de novas fronteiras agrícolas na região norte e intensificação da produção nas demais regiões do país.

- **Mercado Brasileiro**

As primeiras indústrias de fertilizantes do Brasil foram instaladas na década de 50, quando foram instaladas as primeiras fábricas de matérias-primas para os segmentos de fosfatos e nitrogenados. Na década de 90, notou-se uma reestruturação e modernização do setor principalmente em função da abertura econômica e das quedas das tarifas de importação.

No que tange a produção de matérias-primas, pode-se dizer que hoje se tem um importante pólo de produção, sobretudo no campo dos nitrogenados e fosfatados. No entanto, a produção de matérias-primas potássicas ainda é pequena e o país depende da importação de grandes quantidades. Além do cloreto de potássio mencionado, o país ainda importa fontes de enxofre, ácido fosfórico e sulfato de amônio.

No Brasil, as vendas concentram-se sobretudo nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Como as principais culturas consumidoras de fertilizantes concentram sua semeadura no segundo semestre, normalmente este mercado apresenta-se bastante sazonal.

Normalmente, 30% das vendas ocorrem no primeiro semestre do ano e 70% no segundo. Devido a crescente abertura de fronteiras agrícolas e a intensificação da produção, o consumo brasileiro de fertilizantes vem crescendo a taxas muito elevadas, principalmente nos últimos três anos. A queda no consumo observada no ano de 1995 foi provocada pela forte estabilização da moeda, onde as empresas participantes da indústria deixaram de apresentar os ganhos financeiros as

mantinham há muitos anos. Outra queda nas vendas ocorreu em 1999 devido à desvalorização cambial que acabou por prejudicar o setor como um todo, já que a oferta de fertilizantes diminuiu. No entanto, observa-se uma retomada expressiva de crescimento nos anos seguintes. As tendências para os próximos anos apontam projeções otimistas devido a grande importância conquistada pelo agronegócio como um todo, havendo perspectivas de aumentos na área plantada. Devemos considerar também que o aumento esperado nas áreas de lavouras levará a uma diminuição nas áreas destinadas a produção pecuária. Com isso, haverá grande necessidade de aumentar a produtividade também deste setor, que tradicionalmente apresenta uma exploração bastante extensiva. Embora o consumo de fertilizantes seja extremamente baixo neste segmento, se traçarmos uma comparação com outros países, é visível uma explosão no consumo dos fertilizantes neste setor para os próximos anos. Alguns especialistas do setor arriscam a dizer que, no futuro, o maior consumo de nitrogênio no mundo será através das pastagens brasileiras.

A principal justificativa para a vinda do Grupo Roullier para o Brasil, bem como de outras multinacionais, é a previsão de que, dentro de alguns anos, a América Latina torne-se o celeiro do mundo, pois os EUA e a Europa estão no ponto máximo de expansão, tanto em área plantada quanto em intensificação de culturas. Além disso, dentro da América Latina, o Brasil representa o maior potencial agropecuário.

Cabe ressaltar que, embora o consumo interno de fertilizantes no país seja crescente, este crescimento não se dá da mesma forma em todos os estados. Nos próximos anos, o consumo de insumos deve aumentar em maior escala no centro-oeste e norte do Brasil, regiões onde ainda há fronteiras agrícolas por abrir e espaço para maior intensificação do sistema de produção.

4.2.8.2 Análise quantitativa

O mercado de fertilizantes agrícolas, em geral, é commoditizado e com baixo valor agregado, margens mínimas e altos custos de distribuição. No que tange aos fosfatados, ocorre uma guerra de preços, onde muitas vezes produtos de baixa qualidade e conseqüente baixo rendimento são adquiridos em detrimento de produtos superiores, principalmente devido à dificuldade de percepção da diferença

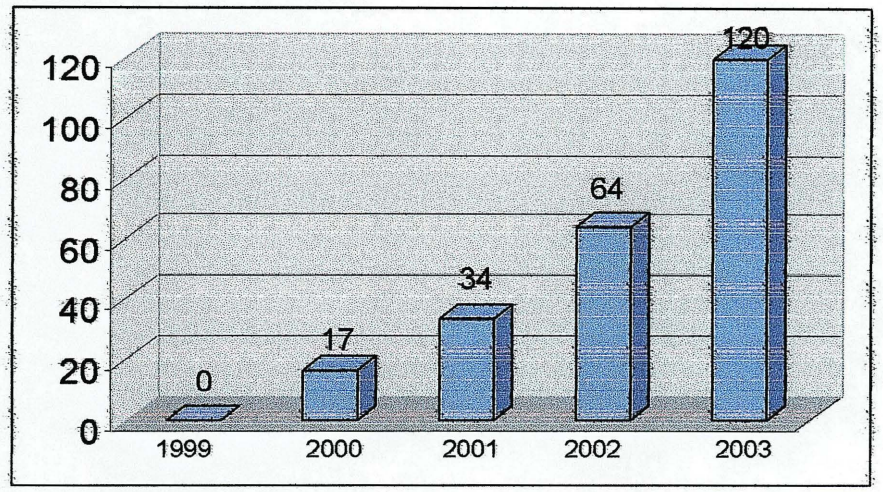
de qualidade. Além disso, este é um setor bastante sensível a preços, onde o produtor, por desconhecimento ou incapacidade econômica, compra qualquer formulação que se apresente barata. Este fato, aliado a grande capacidade instalada das indústrias e conseqüente altos custos fixos, torna o ganho de escala um fator de sobrevivência, fazendo com que na maioria das vezes as vendas sejam efetuadas com margens reduzidas.

Nesta indústria, a diferenciação é rara e geralmente ocorre no desenvolvimento de produtos específicos para determinadas culturas capazes de pagar um maior investimento ou para solucionar problemas específicos que venham a causar perdas de produtividade. Trata-se de um mercado carente de tecnologia, pois a agropecuária do Brasil vive um momento de grande euforia, e, embora ainda haja um longo caminho a percorrer, é uma das mais competitivas do mundo.

O principal fator decisório de compra é o preço. Porém, hoje, nota-se um aumento na quantidade de produtores que leva em conta a imagem da marca e do produto, onde identifica-se um nicho de mercado onde o produtor é consciente dos benefícios da utilização de produtos específicos de maior valor agregado.

Em muitos casos, a compra também é influenciada pela indicação de profissionais do ramo de agronomia e que, por ventura tenham alguma ligação com os produtores. Por outro lado, o processo de compra também é influenciado pela confiança adquirida no profissional de vendas ao longo dos anos, o que torna estratégica a contratação de profissionais selecionados na própria região de atuação, onde é desejável um histórico profissional e conhecimento do mercado.

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO DE VENDAS DE ESPECÍFICOS NO MERCADO BRASILEIRO (1999 – 2003)



4.2.9 Matriz GE

A Matriz GE foi desenvolvida para o entendimento das diferentes Unidades Estratégicas do Negócio (UEN). Tal matriz demonstra os pontos fortes do negócio e a atividade do mercado através de múltiplas dimensões. Cada negócio é classificado nestas duas dimensões, onde o mesmo pode ser definido como produto, linha de produto, segmento de mercado, uma UEN ou uma divisão

Esta metodologia envolve o estabelecimento de uma série de fatores que torna mensurável a atratividade do mercado. Estes índices indicarão a posição da empresa dentro da Matriz GE e permite traçar as estratégias a serem seguidas.

Para um mercado de commodities, os custos baixos de produção e as barreiras de entrada colaboram de forma decisiva para a posição do negócio e atratividade do setor, respectivamente.

TABELA 1 - ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES

Atratividade da indústria	Peso	Classificação (1 – 10)	Valor
Crescimento do mercado	0,20	7	1,4
Tamanho do mercado	0,15	6	0,9
Margem de contribuição	0,15	4	0,6
Sazonalidade	0,05	4	0,2
Barreiras de entrada	0,15	6	0,9
Concorrência	0,20	8	1,6
Diferenciação	0,10	7	0,7

TABELA 2 - CAPACIDADE PARA COMPETIR

Atratividade da indústria	Peso	Classificação (1 – 10)	Valor
Escala	0,14	6	0,94
Participação de mercado	0,10	5	0,50
Custos de produção	0,09	5	0,45
Conhecimento do ramo e do mercado	0,09	6	0,54
Logística e distribuição	0,14	5	0,70
Capacidade de diferenciação	0,12	8	0,96
Solidez financeira	0,12	8	0,96
Qualidade do produto	0,10	6	0,6
Recursos humanos – qualidade	0,05	5	0,25
Poder de barganha com fornecedores	0,05	5	0,25

Assim, o índice de atratividade do negócio é de 6,3 e a capacidade para competir é de 6,05. A Empresa encontra-se na posição de seletividade/gerenciar por ganhos (Tabela 1).

4.2.10 Matriz de Grupos Estratégicos

O objetivo da elaboração desta Matriz é diferenciar as empresas segundo suas estratégias competitivas e serve como ferramenta para analisar a indústria e verificar com maior confiança quem são seus concorrentes. Para tanto, devemos levar em consideração as diferentes dimensões estratégicas apontadas por Porter:

- especialização;
- identificação de marcas;
- política de canal;

- seleção de canal;
- qualidade de produto;
- liderança tecnológica;
- integração vertical;
- posição de custo;
- atendimento;
- política de preço;
- alavancagem;
- relacionamento com a matriz;
- relacionamento com os governos.

A composição dos grupos estratégicos é elaborada alocando-se as empresas da adotam as mesmas estratégias competitivas em um grupo semelhante. Quanto maior for o número de grupos estratégicos, maior será a rivalidade na indústria.

Dentre os parâmetros selecionados para compor os referidos grupos, deve-se destacar aqueles que representam as maiores barreiras de mobilidade na indústria em questão, que são a escala, logística, verticalização e reconhecimento da marca. Sendo assim, é possível observar a existência de dois grupos estratégicos, A e B

No grupo A encontram-se as granuladoras e multinacionais capitalizadas, Bunge, Hydro e Roullier Brasil. As duas primeiras apresentam grande economia de escala e logística, porém, de média capacidade de diferenciação. Já a Roullier possui uma economia de escala e distribuição mediana, no entanto, apresenta alta capacidade de diferenciação.

No grupo B estão as várias misturadoras existentes e que trabalham com produtos altamente commoditizados, concorrendo unicamente por preços. Apesar de apresentarem boa participação no mercado, estas empresas não podem ser consideradas como concorrentes da Roullier Brasil. Podemos representar este grupo pela Piratini, Unifértil, Coxilha, Multifértil, Cargil e Maxifértil. Estas empresas apresentam menor economia de escala e logística que os demais grupos, bem como menor participação de mercado. Dentro deste grupo, a Cargil deve ser destacada, pois trata-se de uma empresa multinacional.

O grande diferencial da Hydro é a logística, onde conta com portos próprios que possibilitam a carga e descarga de matéria-prima, bem como unidades de produção e distribuição junto a estes locais (Porto Alegre e Rio Grande).

A Bunge tem boa estrutura logística, mas não apresenta estrutura fluvial e marítima.

Esta empresa tem grande participação no mercado com as empresas Serrana, Manah, IAP e Takenaka.

A Roullier Brasil é uma empresa de média capacidade logística e de escala, pois possui duas unidades industriais e vários pontos de distribuição em locais estratégicos. No entanto, a companhia apresenta grande capacidade de diferenciação, tanto de produtos quanto serviços, resultado da aplicação de tecnologia de ponta no desenvolvimento de fertilizantes e do esforço em levar ao produtor assistência técnica de qualidade.

4.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A concorrência a ser analisada é aquela que compõe o grupo estratégico da Roullier Brasil, ou seja, Bunge e Hydro.

Nos últimos anos ocorreram várias fusões importantes que modificaram o cenário. A Bunge adquiriu a Serrana, Manah, IAP, Takenaka e passou a dominar o mercado. A Hydro adquiriu a Trevo e a Roullier a antiga Defer.

- **Grupo Bunge**

Fundado em 1818 e presente no Brasil desde 1906, este grupo á o maior concorrente da Roullier Brasil. A sede da Bunge encontra-se em White Plains, Nova York, EUA. É também a maior produtora de fertilizantes da América Latina e apresenta um faturamento da ordem de US$ 10 bilhões, sendo o Brasil responsável por 50% deste.

A atuação da Bunge se concentra nas áreas de commodities agrícolas (soja, milho, trigo e outros grãos), fertilizantes e produtos derivados da industrialização das commodities, sendo o maior exportador mundial de soja e seus derivados e o terceiro processador desta oleaginosa (GAZETA MERCANTIL, 2002).

A partir dos anos 90, a abertura do mercado brasileiro fez com que a Bunge se reposicionasse, tendo foco em "produtos afins". Assim, o grupo passou a ser um

competidor no mercado de grãos, de modo a integrar a cadeia produtiva agrícola e garantir parte de seus insumos (grãos) através da troca por fertilizantes.

Deve-se destacar que estando no controle de grandes empresas (marcas) como Manah, IAP e Ouro Verde, este grupo adquiriu grande vantagem competitiva e acesso a matéria-prima nacional, resultado do aumento da participação acionária nos fornecedores nacionais, Fosfértil e Ultrafértil, grandes produtoras de fosfatos e nitrogenados, respectivamente.

- **Serrana Fertilizantes (controlada pela Bunge)**

A Serrana Fertilizantes, também conhecida como Ipiranga Serrana é controlada pela Serrana S.A., holding do grupo de origem Argentina Bunge & Born.

Possui unidades industriais de granulação nem Rio Grande (RS), Cajaí (SP), Araxá (MG) e Cubatão (SP), além de outras unidades de misturas no rio Grande do Sul e no Paraná.

Nos últimos anos a empresa vendeu ativos que não faziam parte de seu foco de negócio. Entre 1994 e 1997, foi vendida a Vera Cruz, do setor de seguros, a Proceda, da área de informática, e a Panambi, que atuava no ramo imobiliário, além de atividades na produção de cimento que acabou por ser vendida a um grupo português (GAZETA MERCANTIL, 2002).

Neste período, a administração detectou deficiências na produção de matérias-primas fosfatadas e grande força na área de fertilizantes finais. Assim, paralelamente as vendas que estavam sendo efetuadas, a Companhia comprou a Fertisul em 1996, que pertencia ao Grupo Ipiranga. Em 1997, adquiriu a IAP e, em 1998, a unidade de fertilizantes em Guará (SP), sendo investido um total de US$ 100 milhões nestes negócios. A compra da Fertisul proporcionou a Serrana o controle da Arafértil, localizada em Araxá (MG) que produz matérias-primas fosfatadas. Por sua vez, a aquisição da Fertisul também envolveu os ativos da Serrana Mineração, que fica em Cajaí (SP). Estas duas empresas, mais a Ipiranga Serrana, foram posteriormente incorporadas na Fertisul, empresa de capital aberto que ficou sobre o controle da Serrana Fertilizantes.

O negócio com a IAP fortaleceu ainda mais a posição da Serrana no estado de São Paulo e deu a Serrana 23,1% de participação na Fertifós, holding que controla a Fosfértil e Ultrafértil.

Com a compra da unidade de Elekeiroz, houve um aumento na sua capacidade de produção em 200 mil toneladas, tanto de superfosfato simples quanto na produção de misturas.

Além da estratégia de participação no mercado do Brasil, a Bunge tem planos de atuação também no Mercosul, sendo que atende uma parcela significativa do mercado paraguaio e exporta para a Argentina e Uruguai.

Além do setor de fertilizantes, a Serrana também atua no mercado de nutrição animal coma como fornecedora de fosfato bicálcico para a indústria de suplementação animal.

- **Manah (controlada pela Bunge)**

O Grupo Manah iniciou suas atividades no setor de fertilizantes em 1947, quando foi fundada por dois engenheiros agrônomos. No final dos anos 60, decidiu diversificar suas atividades a favor na produção animal e foi criada a subsidiária Suçuapara LTDA, que dedicando-se a criação e comércio de bovinos em Santana do Araguaia (PA). Em 1998, a empresa ampliou suas atividades nesta área e comprou a Fazenda Mundo Novo em Brotas (SP).

No início de 1990 a empresa acumulou prejuízos e foi obrigada a promover reajustes a partir de 1991 e 1992. Em 1994, a organização acumulou um lucro histórico de US$ 4 milhões, cerca de 3 vezes maior que o obtido no ano anterior e superou a marca de 1 milhão de toneladas vendidas, resultado promovido a partir da reestruturação a partir de 1991. em 1995, comprou a unidade de mistura da Ultrafértil, localizada em Uberaba (MG). Esta fábrica tinha capacidade de 150 mil toneladas e atendia a região Centro-Oeste. Em 1998, a companhia investiu US$ 10 milhões em melhorias operacionais nas suas unidades que refletiram num aumento da capacidade produtiva. Em 2001 foi vendida para o Grupo Bunge.

Com uma capacidade produtiva de 2,5 milhões de toneladas anuais, a organização detém o controle de três fábricas de fertilizantes localizadas em Uberaba (MG), Rio Grande (RS) e Cubatão (SP), além de duas unidades misturadoras em Maceió (AL) e em Paranaguá (PR).

Nos últimos anos as unidades de Uberaba, Rio Grande e Cubatão adquiriram o selo de qualidade ISO 9002 em 1995, 1996 e 1997, respectivamente.

Além do setor de fertilizantes, a Manah também atua no mercado de nutrição animal com a linha Manafós e como fornecedora de fosfato bicálcico para a indústria de suplementação animal. Para tanto, possui uma fábrica de suplementos minerais para bovinos em Boituva (SP).

- **Takenaka (Controlada pela Bunge)**

Em 1998, a Manah adquiriu a Takenaka. A operação permitiu um aumento de participação na Fertifós, holding que detém 69,88% do capital da Fosfertil. Neste negócio houve a participação da Serrana e do banco Sul América. Os três novos acionistas passaram a dividir o controle da empresa, detendo cada um 1/3 do capital. Os novos sócios planejavam normalizar o passivo financeiro da empresa e resolver o endividamento por meio de um aumento de capital próprio integralizado pelos sócios. Além disso, planejaram abrir o capital da companhia que tem uma produção anual de 430 mil toneladas.

- **Norsk Hydro**

Esta é maior companhia estatal da Noruega e está sediada em Oslo. Atua nos segmentos de fertilizantes, petroquímica, alumínio, óleo e gás, energia elétrica, etc. Vende fertilizantes para mais de 100 países e possui 17 fábricas neste setor, todas na Europa. Na área química produz gases (hidrogênio e outros) e na petroquímica produz policloreto de vinila (PVC). No segmento de óleo e gás, desenvolve, produz, transporta e refina petróleo com atuação no Mar do Norte, Rússia, Canadá e África Ocidental. Produz alumínio e magnésio, assim como produtos a partir destes minerais.

- **Adubos Trevo (Controlada pela Hydro)**

A adubos trevo está sediada em Porto Alegre (RS) e é controlada pela holding Trevo Investimentos S.A. A empresa já teve 14% do mercado brasileiro de fertilizantes e, após passar por dificuldades, se recuperou a partir de 1997, voltando a deter aproximadamente 10% do mercado.

Possui unidades localizadas nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste. No RS, possui duas fábricas e dois complexos portuários, sendo uma unidade em Rio Grande e outra em Porto Alegre. A unidade fabril instalada em Rio Grande tem

capacidade para produzir 400 mil toneladas anuais de superfosfatos em pó, 600 mil toneladas de produtos granulados e 400 mil toneladas de misturas. Há ainda unidades misturadoras em Curitiba (PR), Vitória (ES),

Candeias (BA), Recife (PE) e Imperatriz (MA). A fábrica de Porto Alegre tem capacidade produtiva de 600 mil toneladas anuais. A Trevo mantém um contrato com a Galvani S.A., cuja fábrica, em Paulínia (SP), produz fórmulas como mistura de grânulos e também complexos de NPK.

4.4 INDÚSTRIA DE NUTRIÇÃO ANIMAL

A indústria de nutrição animal é bastante complexa, pois envolve uma ampla gama de setores que variam desde o comércio de produtos básicos, como o sal comum, até produtos avançados do ponto de vista biotecnógico, como aminoácidos e enzimas, que visam solucionar problemas cada vez mais específicos. Além disso, os ramos de atuação das empresas inseridas neste contexto são bastante segmentados e variam desde o atendimento das necessidades nutricionais de pequenos animais de interesse zootécnico (como peixes e coelhos) até o de grandes animais (como bovinos e eqüinos), passando também pela área de animais em extinção e de estimação.

Para que se possa fazer uma análise mais adequada é necessário efetuar uma classificação dos principais produtos comercializados por estes segmentos:

- ração completa: refere-se a uma mistura de alimentos capaz de suprir totalmente as exigências nutricionais dos animais. Os principais alimentos utilizados são o milho e o farelo de soja;
- núcleos: trata-se de misturas e macrominerais essenciais que em geral são adicionados à ração completa;
- premixes: mistura de vitaminas e microminerais que geralmente são adicionados a rações completas ou a suplementos nutricionais;
- aditivos e outros alimentos especiais: são as enzimas, aminoácidos, leveduras, promotores de crescimento, farinhas de carne e penas, etc;
- suplementos e concentrados: em geral trata-se de sais minerais, sais proteinados e energéticos destinados principalmente aos rebanhos bovino

e ovino. Nesta modalidade de alimento se utiliza grãos e seus subprodutos, núcleos, premixes e/ou aditivos, além de sal.

4.4.1 Fornecedores

Ao analisar o poder de negociação dos fornecedores, é importante considerar alguns itens, como diferenciação dos insumos necessários à fabricação dos produtos de interesse, presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores, importância do volume para o fornecedor, impacto dos insumos sobre os custos ou diferenciação, ameaça de integração para frente em relação a ameaça de "integração para trás" pelas empresas no setor.

As matérias-primas compradas para indústria de nutrição animal têm várias origens e variam de acordo com o seu destino. Para as empresas que trabalham com ração completa, grande parte dos ingredientes são "comoditizados", pois tratam-se de grãos e subprodutos da agroindústria (milho, farelo de soja, farelo de trigo e farelo de arroz). Este fato torna o poder de barganha dos fornecedores destes ingredientes muito baixo. Já para aquelas empresas que se ocupam da produção e comercialização de núcleos e premixes, os materiais necessários estão em geral em poder de grandes empresas multinacionais. Neste caso, há grande variedade de produtos de alto valor agregado, onde a diferenciação das matérias-primas é importante em função da grande aplicação da biotecnologia moderna e torna maior o poder de barganha destas empresas.

Hoje há um enorme número de fornecedores de grãos e subprodutos no Brasil, entre eles estão os próprios produtores rurais, as grandes cooperativas e o Grupo Bunge. O fornecimento de fosfato bicálcico, ingrediente essencial na formulação de sais minerais e rações completas, está restrito a Tortuga, Bunge e Cargil, o que lhes dá grande poder de barganha. Quanto aos suplementos minerais e vitaminas essenciais à elaboração de núcleos e premixes, estes são, na sua maioria, importados, com exceção da vitamina K, a colina, DLMetionina, ferro, manganês e cobre. Assim, a produção de premixes e núcleos depende da operação de firmas multinacionais como a Basf, Roche, Rhodia-Meriux, Alltech, etc. Estas empresas, além de importarem minerais, vitaminas e aditivos para comércio no

Brasil, também são fabricantes, o que lhes confere grande poder de barganha sobre os compradores.

Um ponto que deve ser ressaltado nesta análise é a ameaça de "integração para frente" que estes fornecedores como um todo possuem, pois são detentores de grande capital e conhecimento nutricional para processarem alimentos prontos para comercialização.

4.4.2 Compradores

Os compradores podem ser divididos em quatro grandes grupos: cooperativas, integradoras (Sadia, Frangosul, etc), representantes e grandes produtores. Tais atores, principalmente os dois primeiros, têm grande poder de barganha e podem forçar a queda dos preços. Estes dois grupos são particularmente fortes no ramo de suplementos e, muitas vezes, são capazes de efetuar uma "integração para trás". Geralmente as cooperativas e integradoras são de grande porte e possuem estrutura e conhecimento, de forma que conseguem até mesmo excluir as empresas de suplementos prontos que não tenham um alto nível de diferenciação de sua carteira de clientes.

Por sua vez, o poder de barganha dos representantes e produtores é relativamente baixo neste mercado, uma vez que as quantidades compradas pelos representantes não são altas e os produtores, na maioria das vezes, estão condicionados a comprar de suas integradoras ou cooperativas.

4.4.3 Entrantes Potenciais

As barreiras de entrada de novos concorrentes geralmente são constituídas pelas economias de escala já atingidas pelas atuais empresas em face da curva de aprendizagem e reduzida rentabilidade inicial de possíveis novos concorrentes, identidade de marcas, custos de mudança, exigência de capital, acesso à rede de distribuição e a insumos.

As barreiras de entrada nesta indústria são relativamente pequenas, principalmente nas que se referem ao mercado bovino, pois grande parte das matérias primas necessárias à produção de alimentos para animais é de fácil

acesso. Da mesma forma as exigências de capital não são elevadas, pois com um barracão, uma moega e alguns misturadores industriais é possível fabricar alimentos para animais. Outro fato que facilita a entrada de novos concorrentes é a grande necessidade de formulações adaptadas a cada região produtora devido às características particulares que cada região apresenta. Isto tem contribuído para o grande aumento de empresas no setor nos últimos anos, já que para atuar em mercados locais a economia de escala não se faz tão importante.

Da mesma forma, o acesso a fornecedores de matérias-primas geralmente á fácil, pois a grande maioria delas é "commoditizada" e pode ser adquirida localmente, como, milho, trigo, soja, sal comum, calcário etc.

As barreiras de saída também são pequenas, pois estas estão diretamente relacionadas ao investimento realizado para entrar no mercado, ou seja, quanto maior o investimento realizado, maior a barreira de saída.

4.4.4 Produtos Substitutos

Como estes produtos são de primeira necessidade na produção zootécnica, pode-se dizer que os substitutos dos mesmos são o não uso de alimentos industrializados. No caso de bovinos por exemplo, o produtor pode optar por fazer uma pastagem de boa qualidade que fará com que sua necessidade de ração e mesmo de sais minerais diminua muito ou até mesmo seja excluída, dependendo dos níveis de produtividade desejados.

No mercado de *pet food*, a utilização de restos de comida ou mesmo a elaboração de alimentos caseiros para animais de estimação apresenta baixo custo e é atrativo ao consumidor.

4.4.5 Concorrência

Os principais grupos empresariais no setor de nutrição animal podem ser classificados em dois grupos:

- integradoras: empresas que normalmente vendem produtos cárneos ou lácteos e estabelecem contratos com os produtores de acordo com um modelo conhecido por "integração". Neste modelo, as integradoras suprem

os produtores de rações completas, produtos veterinários, genética, assistência técnica, ao passo que os produtores fornecem sua mão-de-obra, infra-estrutura e produtos para todo o processo produtivo pretendido. Muitas cooperativas (Languirú, Batavo, etc) são também integradoras, embora suas participações no mercado sejam menores que das integradoras (Sadia, Frangosul, etc);

- empresas comerciais: neste grupo inserem-se organizações que produzem rações e suplementos para vender diretamente no mercado, sem haver nenhum tipo de contrato e não participando das integrações comentadas acima (Tortuga, Nutron, Alisul, Roullier, Matsuda, Real H, Bellman, Socil, Premix, etc). Também insere-se neste grupo os produtores de premixes e núcleos, que são empresas de alta capacitação tecnológica, podendo ser multinacionais (Basf, Alltech, etc) ou nacionais (Brastec, Nutrifós, etc).

4.4.6 A estratégia de diferenciação da Roullier Brasil

O desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação determinou o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para realizá-las. Este desenvolvimento consistiu em relacionar a empresa com o seu meio de atuação, ou seja, relacionar a empresa com a indústria ou com as indústrias em que ela compete, de modo a compreender a concorrência e assim identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias na busca de vantagens perante os concorrentes.

O desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação depende de diversos fatores internos à organização e, sobretudo, da integração entre os participantes da cadeia de suprimentos.

A adoção da estratégia de diferenciação esteve fortemente ligada à integração da cadeia de fertilizantes, que pode se dar através de diversas formas, entre as quais o estabelecimento de parcerias e alianças entre clientes e fornecedores. Qualquer que seja a solução, é necessária a existência de um sistema que permita às empresas fornecedoras de matéria prima estarem sempre atentos ao desejo de consumo do cliente final.

A pressão conjunta das cinco forças de Porter determinaram a lucratividade da empresa, tendo em vista que os preços, custos e investimentos, que são os elementos básicos da rentabilidade, são influenciados em diferentes graus de intensidade por cada uma das forças competitivas.

O poder de negociação dos fornecedores determina os custos de matéria-prima e de outros insumos, influindo nos custos. A intensidade da rivalidade entre as empresas da indústria influencia os preços, como também os custos de competir em áreas como desenvolvimento de produto, propaganda e esforço de venda. A ameaça da entrada de novos participantes fixa limite à estratégia de preços, bem como no volume de investimento, com o objetivo de deter novos entrantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática utilizada pelas empresas no processo de desenvolvimento estratégico tem alcançado um bom desempenho e desenvolvimento e tem garantido as empresas um bom posicionamento no mercado onde atuam.

O estreito relacionamento com as parcerias e desenvolvimento em conjunto das ações operacionais, garantem a qualidade e definição da estratégia básica da empresa, voltada para um nicho de mercado, bem como, não sofrer impacto na estratégia em função deste relacionamento.

As práticas de desenvolvimento de estratégias de diferenciação devem considerar e monitorar o relacionamento com as parcerias visando definir quais são as relações da empresa com eles, identificar um indicador de desempenho que reflitam a relação com os mesmos e analisar o resultado da influência da relação.

Nenhuma organização pode planejar todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas as organizações podem beneficiar-se de ter noção para onde estão dirigindo-se e de como podem chegar lá. Em outras palavras, todas as organizações precisam de alguma direção estratégica.

Contudo, notamos que independe do tipo de estratégia escolhida para o desenvolvimento e/ou consolidação no mercado. O resultado será singular para cada empresa e cada situação, pois as diferenças entre as organizações são numerosas, cada qual é particular em sua estrutura, cultura, política e ambiente organizacional, muito embora a competitividade do meio exige um posicionamento ágil de todas elas.

Os novos produtos decorrentes de mudanças na formulação/composição vêm acirrando, atualmente, a competição e sua participação, no futuro, deverá aumentar com a difusão de novas tecnologias, que permitem grandes desenvolvimentos.

O ritmo acelerado da concorrência imposta pela globalização que invade o mercado brasileiro pressiona com a oferta de produtos com elevado nível de desenvolvimento industrial e custos mais baixos. Portanto, verificam-se grandes mudanças nas relações comerciais e de produção, onde a inovação apresenta-se como estratégia essencial para novos meios de apresentação e de comercialização de produtos. Surge então a necessidade de diferenciar-se na concorrência. Para muitas empresas sua sobrevivência pode estar vinculada ao desenvolvimento de

novos produtos que, naturalmente, requerem investimentos em tecnologia, infra-estrutura e mão de obra especializada para o desenvolvimento, produção, promoção e distribuição de produtos inovadores.

Inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto, contribui para a otimização de custos e servindo de base para a obtenção da diferenciação.

6 REFERÊNCIAS

ANDREWS K.R. O conceito da estratégia empresarial. In.: MINTZBERG, H.; ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BETHELEM, A. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez 1991.

GAJ, L.**Tornando a administração estratégia possível**. São Paulo: Macgraw-Hill, 1990.

Suplementação Mineral – Melhora Sistema de Alimentação Bovina.**Gazeta Mercantil**, 25 de julho de 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **ERA - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v 35, n.3, p. 21-29. 1995.

HAX A. C. E WILDE II, D.L. O modelo delta: gestão adaptativa para o mundo em transformação. In.: CONSUMANO M. A., MARKIDES C.C. **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. (org). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

HIRANO, S. **Projeto e Planejamento.** 2. ed. São Paulo: T.A. Queiroz Editor Ltda, 1988.

MINTZBERG, H. Estratégias Genéricas de Negócios. In.: MINTZBERG, H.; QUINN J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, C. A. **A simultaneidade das estratégias genéricas de Porter aplicada à indústria petroquímica**. 2003. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

OHMAE, K. **O estrategista em ação**: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUINN J.B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.