

**GILBERTO GARLET**

**AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS CONCORRÊNCIAIS NA BUSCA DE  
VANTAGENS COMPETITIVAS NA COMERCIALIZAÇÃO DE DEFENSIVOS  
AGRÍCOLAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças 2005.

Orientador: Prof. Wilson José Masutti

**PALOTINA**

**2006**

## **AGRADECIMENTOS**

- Acima de tudo a Deus, porque se não fosse através dele, não teria chegado até aqui;
- A minha filha, e principalmente minha esposa;
- Aos meus pais, que me ajudaram a dar os primeiros passos na vida;
- Ao professor Vilson José Masutti, que me orientou de forma objetiva para obter êxito neste trabalho;
- A todas as pessoas que de uma forma ou outra nos deram apoio nos momentos difíceis e não deixando desistir da caminhada.

## RESUMO

**GARLET, Gilberto. Avaliação de estratégias concorrenciais na busca de vantagens competitivas na comercialização de defensivos agrícolas. Palotina: Universidade Federal do Paraná – Campus Palotina, 2006, 58f.**

Este trabalho visa identificar as estratégias da concorrência na busca de obter vantagem competitiva na comercialização de defensivos agrícolas. Com a definição dos objetivos, desenvolveu-se a teoria do referido tema, onde a mesma buscou definir, primeiramente, planejamento estratégico para as organizações, em seguida, descreveu-se referente estratégias competitivas genéricas, como obter vantagem competitiva, e ainda, descreveu-se sobre a concorrência e forças competitivas que regem a concorrência, tais temas objetivavam ajudar a responder os objetivos do presente estudo. Como instrumento de coleta de dados foi utilizada um estudo de caso, onde foram utilizadas fontes primárias, que se deu através da aplicação de um questionário e a fonte secundária, que buscou informações em meios bibliográficos. Posteriormente, descreveu-se a caracterização e histórico da empresa, após, obtidos estes dados, efetuou-se a codificação dos dados coletados, no qual foram expostos no estudo através gráficos e, em seguida, a análise de cada questão abordada na pesquisa, depois procurou-se fazer a confrontação dos dados coletados e analisados com a teoria, onde buscou-se avaliar as estratégias concorrenciais, na busca de vantagens competitivas, e através destas informações é que foi possível propor algumas recomendações, julgadas necessárias.

**Palavras-chave:** Planejamento, estratégias competitivas, comercialização.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1 PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO.....	7
1.2.1 Objetivo Geral.....	7
1.2.2 Objetivo Específico.....	7
1.3 METODOLOGIA.....	8
1.3.1 Perspectiva Do Estudo.....	8
1.3.2 Coleta De Dados.....	9
1.3.3 Delimitação Do Estudo.....	10
1.3.4 Limitação Do Estudo.....	10
1.3.5 População E Amostra.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.2 ESTRATÉGIA.....	13
2.2.1 Estratégias Competitivas Genéricas.....	15
2.2.2 Como Obter Vantagem Competitiva.....	17
2.3 CONCORRÊNCIA.....	21
2.3.1 Administrando a Concorrência e a Guerra de Mercado.....	24
2.4 FORÇAS COMPETITIVAS QUE REGEM A CONCORRÊNCIA.....	27
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>36</b>
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	36
3.2 COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	38
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>56</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Avaliação do número de concorrentes.....	38
Figura 2 – Avaliação da fatia de mercado.....	39
Figura 3 – Avaliação da demanda de mercado.....	40
Figura 4 – Avaliação do mercado não explorado.....	40
Figura 5 – Avaliação das forças competitivas.....	41
Figura 6 – Avaliação da ameaça de novos concorrentes.....	42
Figura 7 – Avaliação da ameaça de produtos substitutos.....	43
Figura 8 – Avaliação do maior fator de negociação.....	44
Figura 9 – Avaliação do poder de negociação dos compradores.....	44
Figura 10 – Avaliação da influência dos fornecedores.....	45
Figura 11 – Avaliação do poder de negociação dos fornecedores.....	46
Figura 12 – Avaliação da rivalidade entre os concorrentes.....	46
Figura 13 – As maiores vantagens competitivas do seu negócio em relação aos concorrentes.....	47
Figura 14 – Avaliação da estratégia liderança em custos.....	48
Figura 15 – Avaliação da estratégia de diferenciação.....	49
Figura 16 – Avaliação da estratégia de enfoque.....	49

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, observam-se profundas transformações no cenário nacional e mundial. A crescente globalização dos mercados e o maior acirramento na concorrência, têm tornado a competitividade uma das preocupações de empresas e indústrias no mundo inteiro. Esta preocupação se traduz na busca de respostas para questões relacionadas à obtenção de vantagem competitiva, bem como ao aprimoramento e manutenção desta vantagem.

Conforme ALTAMIRANO (1999), as necessidades e tendências competitivas experimentaram um processo evolutivo e cumulativo ao longo dos anos. Nos dias atuais, as empresas competem em preço, qualidade, variedade, crescente personalização do produto, entre outros. Estas exigências ou tendências impulsionam a melhoria no desempenho das empresas.

Frente a isso, justifica-se o estudo da concorrência, através da análise das cinco forças competitivas de PORTER, que são: ameaça de novos concorrentes, poder dos fornecedores, poder dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes, pelo fato de que as empresas em qualquer nicho de mercado precisam formular e reformular suas estratégias competitivas apoiadas em avaliações sobre quais são os fatores críticos para o sucesso competitivo no presente e as percepções sobre a sua trajetória futura.

Desse modo, para adequar-se às inúmeras formas de concorrência (competição), as estratégias competitivas de cada empresa devem continuamente ser revistas à luz dos seus próprios resultados e dos impactos da concorrência e das possíveis ações e reações dos concorrentes.

## 1.1 PROBLEMA

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. Desta forma, o problema objeto da pesquisa será responder a questão:

Como uma empresa pode obter vantagem competitiva no ramo de comercialização defensivos agrícolas?

## 1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias da concorrência na busca de obter vantagem competitiva na comercialização de defensivos agrícolas.

### 1.2.2 Objetivo Específico

- a) Identificar as estratégias da concorrência segundo as forças competitivas de PORTER;
- b) Estudar as forças competitivas dos concorrentes.
- c) Estabelecer estratégias de diferenciação para a empresa mediante as estratégias competitivas genéricas de PORTER.

## 1.3 METODOLOGIA

### 1.3.1 Perspectiva Do Estudo

A elaboração do estudo será feita com base em uma pesquisa exploratória e descritiva, onde as fontes constituem-se em dados primários e secundários, visando atingir os objetivos propostos sobre um determinado tema.

O método de pesquisa utilizado será a pesquisa bibliográfica e de coleta de dados através de pesquisa estruturada em forma de entrevista, onde serão coletadas informações pertinentes, com a finalidade de identificar a demanda de mercado, as forças competitivas e as estratégias genéricas que regem a competição nas empresas do setor de comercialização de defensivos agrícolas.

Conforme MATTAR (1999), os dados em pesquisas são classificados em:

**Dados Primários:** são aqueles que não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado e pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares.

**Dados secundários:** são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing. (MATTAR, 1999, p.134. grifos nossos).

Para CERVO E BERVIAN (1996) cada abordagem ou busca admite níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos conforme o objeto de estudo, objetivos visados e a qualificação do pesquisador. Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo pesquisador. Entre elas são indicadas as pesquisas bibliográficas, exploratórias e descritivas.

### 1.3.2 Coleta De Dados

A coleta de dados está relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e objetiva obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados.

De acordo com MARCONI E LAKATOS (1999), a coleta de dados é a etapa da pesquisa onde se inicia a aplicação dos instrumentos de pesquisa elaborados e das técnicas selecionadas, com a finalidade de realizar a coleta de dados prevista. São vários os métodos para a realização da coleta de dados, que variam conforme as circunstâncias ou o tipo de investigação. Entre as técnicas de pesquisa estão: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário ou testes.

Para ANDRADE (2003), a coleta de dados constitui uma etapa importante da pesquisa de campo. Os dados coletados serão em seguida elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente. Depois, será feita a discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados.

Visando os objetivos propostos neste estudo, o instrumento de coleta de dados que melhor se adapta é o questionário estruturado, constituído por uma série ordenada de perguntas, aplicado por meio de uma entrevista, pois permite que a coleta de dados seja feita diretamente com os respondentes apropriados, buscando informações sobre a demanda de mercado, as forças competitivas e as estratégias genéricas que regem a competição no setor de comercialização de defensivos agrícolas.

Para o estudo proposto nesta pesquisa, selecionou-se o questionário com perguntas fechadas, o qual contém entre duas a três opções de resposta, podendo o pesquisado assinalar mais de uma opção se achar necessário.

### 1.3.3 Delimitação Do Estudo

O estudo será realizado na região de Palotina/PR, onde o universo total que será pesquisado é composto por empresas do setor de defensivos agrícolas e estabelecidas há mais de 8 anos nesse ramo de negócios.

### 1.3.4 Limitação Do Estudo

A limitação que pode ser encontrada é referente aos instrumentos de coletas de dados que, segundo alguns autores, podem variar desde uma antipatia entre entrevistado e entrevistador ou indução à resposta, uma falha na amostragem até uma interpretação errônea das respostas.

ANDRADE (2003) afirma que, a entrevista constitui um instrumento eficaz na coleta de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada bem realizada e interpretada. Para tanto, é preciso definir os objetivos e os tipos de entrevista e como deve ser planejada e executada.

### 1.3.5 População E Amostra

Para MARCONI E LAKATOS (1999), população (ou universo da pesquisa) é o conjunto de indivíduos que apresentam as mesmas características definidas para um determinado estudo. Amostra é uma porção ou parte, convenientemente selecionada do universo que é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem: probabilística e não-probabilística.

A população deste estudo consiste em empresas do ramo de defensivos situadas em Palotina/PR. Quanto ao tipo de amostra, optou-se por utilizar a amostragem não-probabilística, pois atende aos objetivos indicados na pesquisa. O

processo acima especificado, adota como base de análise um conjunto limitado de dados, amostra, pretendendo caracterizar o todo a partir do qual tais dados foram obtidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Administrador precisa ter em mente o modo de tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua organização. Através da arte de tomar decisões, o administrador configura continuamente a sua organização ou a unidade organizacional que administra. Ele decide qual rumo sua organização deverá seguir, toma as decisões necessárias e elabora os planos para que isso realmente ocorra. O planejamento está voltado para o futuro, e o futuro requer uma atenção especial. É para ele que estamos nos preparando a todo o momento.

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

CHIAVENATO (1999), descreve que o “planejamento estratégico é o mais amplo e se faz para ter seus resultados em um prazo mais longo, faz com que a empresa envolva-se totalmente abrangendo todas as áreas”. Este tipo de planejamento é definido pelo auto-escalão da empresa, no qual o restante dos colaboradores será todos subordinados.

Deste modo, o planejamento estratégico não deve ser avaliado apenas como uma afirmação das aspirações das organizações, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Onde, a abordagem mais moderna da administração estratégica representa a evolução do pensamento estratégico e enfatiza a adaptação visando reduzir dependências e incertezas ambientais, com base na orientação estratégica do próprio sistema de valores das

organizações. Sua preocupação primordial é administrar o futuro da organização, considerando a dinâmica das turbulências ambientais, e sua principal dificuldade está na complexidade da coordenação de muitas variáveis ambientais.

## 2.2 ESTRATÉGIA

CHIAVENATO (1999), descreve que o executivo da empresa deve saber que a palavra estratégia significa, literalmente, "a arte do general"; deriva da palavra grega *strategos*, que significa estritamente general. Estratégia, na Grécia Antiga, significa aquilo que o general fez. Antes de Napoleão, estratégia significa 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.

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.

Segundo OLIVEIRA (1991), 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. Por outro lado, CHIAVENATO (1999), descreve a 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.

A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. A definição básica de estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Numa empresa, a estratégia 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 do ambiente da empresa. Assim, a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Portanto, todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança.

STONER E FREEMAN (2003) definem “estratégia como sendo um programa amplo para se determinar e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões”. Desta maneira, 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. MINTZBERG (2001), explicita estratégia estabelecendo cinco definições: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:

- a) Estratégia como plano: Conjunto de diretrizes unificadas que assegurem que os objetivos gerais da organização sejam alcançados.
- b) Estratégia como pretexto: Apresenta-se como uma "manobra" específica com a finalidade de superar o concorrente.
- c) Estratégia como padrão: Surgida da consistência no comportamento, quer seja pretendido ou não.
- d) Estratégia como posição: Posicionamento da organização no ambiente competitivo.
- e) Estratégia como perspectiva: A estratégia é um conceito, uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções ou ações.

Nesta argumentação, 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. Sintetizando, coloca-se que 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.

### 2.2.1 Estratégias Competitivas Genéricas

Segundo PORTER (1999), as empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado. Deve possuir competências essenciais para se manterem à frente de seus rivais. O posicionamento, em tempos considerado a alma da estratégia, é hoje rejeitado, por ser demasiado estático face

às mudanças dos mercados e das tecnologias. Os concorrentes podem facilmente copiar o posicionamento estratégico, portanto, as vantagens competitivas são temporárias.

A estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor. A empresa pode posicionar-se estrategicamente em diferentes formas (PORTER, 1999):

- 1) Posicionamento baseado na variedade: Baseia-se na produção de vários conjuntos de produtos ou serviços. Pode servir um vasto tipo de clientes, mas na maioria dos casos, satisfará apenas parte das suas necessidades.
- 2) Posicionamento baseado em necessidades: Consiste em servir a maioria ou a totalidade das necessidades de um segmento específico de consumidores.
- 3) Posicionamento baseado no acesso: Consiste em segmentar clientes que são acessíveis de maneiras diferentes.

O termo estratégia, de acordo com MINTZBERG E QUINN (2001), é um conjunto de objetivos, de políticas e de planos que, juntos, definem o escopo do empreendimento e sua abordagem visando sobrevivência e sucesso. Uma estratégia é um plano para interagir com o ambiente competitivo e alcançar objetivos organizacionais. RICHARD (1999) descreve que alguns administradores consideram objetivos e estratégias intercambiáveis, mas numa abordagem mais clara, os objetivos definem para onde a organização deseja ir, e as estratégias indicam como chegar lá.

Desta forma, coloca-se que as estratégias genéricas simplesmente concentram seus esforços em influenciar um ou outro lado da equação de valor e

envolvem a decisão de tornar-se líder do baixo custo ou oferecer benefícios singulares ao cliente.

Estratégia competitiva é o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Para PORTER (1999), "a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial". O nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, ou seja, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra-estruturais e sociais do país onde a empresa está instalada; às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua; e à capacidade gerencial e operacional da própria empresa.

PORTER (1999), ainda coloca que é possível desenvolver o conceito de estratégias genéricas a partir da descrição de dimensões estratégicas como as seguintes: amplitude da linha de produto, segmento de clientes alvo, mercado geográfico atendido, identificação com a marca, canal de distribuição utilizado, posição de custo, serviços ao cliente, qualidade do produto e política de preços, dentre outras. A estratégia competitiva de uma empresa, em particular, pode ser descrita a partir do detalhamento dessas dimensões, ou de outras que sejam acrescentadas com o intuito de tornar à análise mais detalhada.

### 2.2.2 Como Obter Vantagem Competitiva

Há vinte anos o termo *concorrência* era mais utilizado do que *vantagem competitiva*. Hoje em dia, porém, *vantagem competitiva* é muito mais usado. E não

apenas por questão de preferência, pois concorrência é uma palavra que salienta aspectos negativos, enquanto a expressão vantagem competitiva remete a aspectos positivos, tendo um oposto bem claro, a desvantagem competitiva. (TIFFANY e PETERSON, 1998).

Dessa forma, com palavras mais precisas, tornou-se mais fácil entender os novos conceitos. Empresas de todo o mundo enfrentam uma competição crescente, tanto nacional quanto internacional, à medida que as barreiras ao comércio internacional caem e a interferência dos governos se retrai. Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade, conforme destacam MONTGOMERY E PORTER (1998).

Para enfrentar um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais ampliada e com maior agilidade para se acrescentar uma vantagem competitiva, isto é, refere-se a uma competência exclusiva da empresa, que não pode ser copiada por seus concorrentes e que gera uma posição de mercado superior e duradoura.

Já para TIFFANY E PETERSON (1998) significa exatamente isso, uma empresa ter algum tipo de vantagem sobre os concorrentes. De onde ela surge? Geralmente, do valor específico e especial que a empresa oferece aos seus clientes – e do valor que os clientes lhe atribuem.

O desempenho de qualquer empresa é parcialmente um resultado da estrutura de seu setor. Observa-se regularmente que algumas empresas apresentam melhor desempenho que outras no mesmo ramo de negócios ao longo dos anos. O posicionamento de uma empresa baseia-se na busca da vantagem competitiva. A vantagem competitiva pode provir de custos mais baixos ou da

habilidade de destacar a empresa aos olhos de seus clientes e, com isso, conseguir operar com preços mais baixos.

Para PORTER (1990, p. 2):

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Complementando, KOTLER (2000), coloca que vantagem competitiva é a capacidade de uma empresa apresentar um desempenho melhor em um ou mais itens que os seus concorrentes não podem atingir. Deseja-se que a vantagem competitiva seja percebida como uma vantagem de clientes. Se o cliente pouco se importa com a vantagem competitiva da empresa, então não será uma vantagem de clientes. As empresas batalham para construir vantagens de clientes que sejam sustentáveis e significativas. Aquelas que conseguem entregam valor e satisfação elevados aos seus compradores, gerando um alto percentual de novas compras e, deste modo, alta rentabilidade à empresa.

As empresas que criarem posições competitivas sustentáveis em setores economicamente viáveis irão prevalecer, defendem MONTGOMERY E PORTER (1998). Os recursos e habilidades para se atingir tais objetivos podem estar dentro na própria empresa, podem ser terceirizados ou ainda ser parte de um ambiente competitivo mais amplamente definido. Destaca-se a seguir alguns pontos-chave apresentados por PORTER (1999) em estratégia competitiva:

- As empresas menores, mais empreendedoras, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza, delimitar e projetar uma posição que tenham condições de defender;
- Se o campo de atuação não é muito atraente, deve-se redefini-lo;
- Ter um bom posicionamento (foco estratégico) no mercado é essencial;
- Evitar dependência dos fornecedores ou consumidores, caso contrário corre-se o risco de se pagar ou fazer o que eles querem (descontos, preços menores);
- Analisar sempre os novos concorrentes, criando barreiras que dificultem sua entrada no mercado.

Por outro lado ZACCARELLI (2000) destaca que a situação ideal para uma empresa é satisfazer as seguintes condições:

- Possuir uma vantagem competitiva, firme e duradoura, e sem desvantagens competitivas mais fortes que a vantagem;
- Ser capaz de gerar novas vantagens competitivas;
- Ter condições de competir com qualquer empresa do globo;
- Ter uma visão de futuro que aponte um horizonte de oportunidades;
- Encontrar-se em uma posição privilegiada para o sucesso.

Desta maneira, a empresa que satisfaça esse conjunto de variáveis terá lucro tanto a curto como em longo prazo. A magnitude do lucro dependerá, entre outros fatores, das características do ramo de negócio a que a empresa pertence.

## 2.3 CONCORRÊNCIA

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação (PORTER, 1999).

“As empresas ruins ignoram seus concorrentes, as medianas os copiam e as vencedoras os lideram” (KOTLER, 2000). Devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. As empresas precisam prestar muita atenção aos seus concorrentes. As organizações bem sucedidas projetam e operam sistemas, com o objetivo de obter informações contínuas sobre seus concorrentes. O autor ainda salienta:

Uma hipótese alternativa é a de que cada concorrente possui um conjunto de objetivos: lucratividade atual, aumento de participação de mercado, fluxo de caixa, liderança tecnológica e liderança em atendimento. Saber como uma concorrente pondera cada objetivo ajuda a empresa prever suas reações. Muitos fatores moldam os objetivos de um concorrente, incluindo porte, histórico, administração atual e situação financeira. (KOTLER, 2000, p.246).

Desta maneira, é preciso ter uma análise detalhada da concorrência para se obter sucesso no mundo dos negócios, diz PORTER (1999). Isso implica identificar quem são os concorrentes e como eles atuam, o que estão fazendo e o que podem fazer, quais são as suas estratégias atuais, quais são as suas principais forças motrizes e capacidades, além de prever quais serão suas metas futuras.

Pois, as mudanças na concorrência, no comportamento do cliente, na tecnologia e na organização do trabalho impulsionam as empresas a buscarem novas formas de competir e conseqüentemente exercem pressões sobre os planos estratégicos, as políticas das áreas de decisão e as decisões operacionais do

marketing e da manufatura, originando as novas dimensões de competitividade associadas ao desempenho interno e externo.

ALTAMIRANO (1999), descreve que faz-se necessário o conhecimento e o estudo das estratégias da concorrência, das tendências do mercado, as necessidades e exigências do cliente, o desenvolvimento de novas tecnologias, pois devido à concorrência acirrada, tanto local como global, exige das empresas a busca de formas organizacionais de gestão, a implementação de ações e estratégias que permitam manter e melhorar a sua competitividade. Desse modo, criando novas opções para satisfazer as necessidades de um mercado cada vez mais exigente e diversificado, buscando criar estratégias com o objetivo de crescimento, de se manter no mercado competitivo e de melhoria na participação e posição no mercado.

A identificação da concorrência, de acordo com PORTER (1999), deve levar em consideração as empresas que direta ou indiretamente podem estar afetando as vendas e os lucros de uma organização, bem como aquelas que poderão vir a tornar-se concorrentes e ainda, assim que a empresa identificar seus principais concorrentes ela deve descobrir suas características básicas, especificamente suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de reação. Uma empresa precisa monitorar continuamente as estratégias de seus concorrentes.

PRIDE E FERRELL (2000), acrescentam que as “empresas devem monitorar as ações de seus principais concorrentes para verificar que estratégias específicas esses concorrentes estão usando e como essas estratégias afetam a sua empresa ou o seu setor”.

Também sobre monitoramento da concorrência os autores argumentam que, a monitoração orienta e direciona as empresas no desenvolvimento de vantagens competitivas e as ajuda a ajustar as estratégias atuais do marketing e a planejar

novas. Ao monitorar a concorrência, não é suficiente analisar as informações disponíveis; a empresa precisa desenvolver um sistema de coleta constante de informações sobre os concorrentes. Compreender o mercado e o que os clientes querem, bem como o que os concorrentes estão oferecendo, ajudará na orientação do marketing.

Segundo KOTLER (2000), parece ser tarefa simples uma empresa identificar seus concorrentes. Mas a faixa de concorrente real e potencial de uma empresa é realmente muito mais amplo. Pode-se distinguir quatro tipos de concorrência:

- a) Concorrência de marca: ocorre quando a empresa vê seus concorrentes como outras empresas que oferecem produtos/serviços similares aos mesmos consumidores, a preços também similares;
- b) Concorrência industrial: ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produtos;
- c) Concorrência de forma: ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que fabricam produtos que prestam o mesmo serviço;
- d) Concorrência genérica: ocorre quando uma empresa vê seus concorrentes como todas as empresas que concorrem pelos mesmos dólares do consumidor.

Complementando PRIDE E FERRELL (2000), colocam que as informações sobre os concorrentes permitem aos gerentes de marketing avaliar o desempenho de seus próprios esforços de marketing e identificar os pontos fortes e os pontos fracos de suas próprias estratégias de marketing. Informações sobre participação de

mercado, movimento de produtos, volume de vendas e níveis de gastos podem ser úteis.

Portanto, os gerentes devem ser capazes de obter informações de seus concorrentes. Com boas informações competitivas, eles podem formular mais facilmente suas estratégias. O objetivo dessa análise é determinar os benefícios que os clientes desejam e como eles percebem o valor relativo daquilo que os concorrentes ofertam.

### 2.3.1 Administrando a Concorrência e a Guerra de Mercado

A concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das demais, avaliam WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000). Essa competição pode manifestar-se de várias formas, como cortes de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos ou reformulação dos já existentes e ainda por melhorias no atendimento dos clientes. A intensidade da concorrência depende, portanto, de diversos fatores que interagem entre si.

PORTER (1999, p. 80) coloca que:

Supondo que os concorrentes farão retaliações aos movimentos que uma empresa inicia, o porto estratégico é selecionar o melhor campo de batalha onde lutar com seus concorrentes. Este campo de batalha é o segmento de mercado ou as dimensões estratégicas em que os concorrentes estejam mal preparados, menos entusiasmados, ou menos à vontade para competirem.

Diante deste cenário, afirma ALTAMIRANO (1999), que a competitividade da empresa depende da sua capacidade de receptividade e sensibilidade ao mercado e ao consumidor. Isto leva as empresas à necessidade de conhecer o que os clientes desejam e necessitam, e a se adaptar para responder a essas exigências. Assim,

transforma-se a atitude das empresas frente ao mercado e ao cliente, cujas exigências, preferências e necessidades precisam ser satisfeitas.

Segundo PRIDE E FERRELL (2000), entender o mercado e o que os clientes querem, bem como o que os concorrentes estão oferecendo, ajudará na orientação do marketing. As informações sobre os concorrentes permitem aos gerentes de marketing avaliar o desempenho de seus próprios esforços de marketing e identificar os pontos fortes e os pontos fracos de suas próprias estratégias de marketing.

Portanto, um exame detalhado do concorrente deve levar em conta uma análise de capacitação financeira, organizacional, produtiva, ou da imagem da marca, além de uma avaliação de seu sortimento de produtos, de suas sinergias operacionais, ameaças e oportunidades e de suas forças e fraquezas. Essa análise detalhada torna-se importante para se obter sucesso no mundo de negócios. Para prever a ação futura do concorrente é preciso diagnosticar todos os recursos que ele está habilitado a utilizar em uma eventual guerra de mercado. Isto implica também diagnosticar o que o concorrente crê a respeito de sua posição relativa, em termos de custo de fabricação e marketing com relação à qualidade de produto, à sofisticação tecnológica e outros aspectos básicos do seu negócio.

Para consecução dos seus objetivos COBRA (1992), coloca que a concorrência vai depender em larga escala de seu poder de fogo. Assim, para neutralizar a ação de seus competidores, uma saída estratégica importante é a visualização das forças e fraquezas de cada concorrente no mercado. Uma empresa deve adotar instrumentos para avaliar as forças e fraquezas da concorrência, a fim de estar apta a agir antes que o mercado se altere desfavoravelmente ao seu negócio.

Uma organização precisa analisar e levar em consideração as forças e fraquezas dos concorrentes se poderá ou não realizar suas estratégias de atingir suas metas, o que dependerá de seus recursos e suas capacidades. Expõe KOTLER (2000), que o marketing deve estar centrado no consumidor e no principal concorrente. Muitas vezes, é de suma importância chegar antes ou junto que o concorrente no mercado consumidor. É preciso prever com uma certa antecedência a possível ação ou reação da concorrência. A maioria das empresas se encaixa num desses quatro perfis:

- a) Concorrente imprevisível: é o concorrente que não exhibe um padrão de reação previsível, não há meio de prever sua ação com base em sua situação financeira;
- b) Concorrente arrojado: é aquele que reage com firmeza e rapidez a qualquer ataque;
- c) Concorrente seletivo: é aquele que reage somente a certos tipos de ataque;
- d) Concorrente cauteloso ou omissivo: é o concorrente que não reage com rapidez ou firmeza a um movimento do concorrente, podem ser lentos em perceber o movimento do rival e faltar a eles recursos para reagir.

Por isso, devido aos diferentes tipos e perfis de concorrentes e a crescente competitividade existente em qualquer tipo de mercado, COBRA (1992, p. 42) destaca algo importante:

Para descobrir tudo o que a concorrência está fazendo ou pretendendo fazer é preciso montar um adequado sistema de inteligência de marketing. Com esse objetivo é preciso que o sistema seja montado com base num ágil levantamento de informações acerca da concorrência, que os dados sejam coletados periodicamente e que as fontes sejam fidedignas. Os dados precisam ser triados para não induzir a conclusões errôneas. As informações, após serem avaliadas, devem circular pelos setores competentes da empresa.

Portanto, conforme se verifica no texto, faz-se necessário apontar e analisar as possíveis conseqüências da concorrência que poderiam colocar em risco o sucesso de uma empresa no futuro, procurando desse modo, estabelecer um processo de estudo do marketing, do concorrente como um todo, bem como implementar métodos eficientes de negociação com os clientes, visando desenvolver estratégias com objetivo de crescimento, de se manter no mercado competitivo, de melhoria na participação e posição no mercado existente.

## 2.4 FORÇAS COMPETITIVAS QUE REGEM A CONCORRÊNCIA

Segundo PORTER (1999), a essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em lidar com a concorrência e sua intensidade depende da relação entre a empresa e o seu meio ambiente. A análise da estrutura setorial é fundamental na definição de uma estratégia, com foco nos seus concorrentes diretos ou indiretos, considerando que outros aspectos, sociais e situação da economia, normalmente afetam todas as empresas de um mesmo setor de negócios.

A estratégia competitiva, passa primeiramente pela identificação das características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria. A meta da estratégia competitiva de uma empresa é identificar uma posição no seu setor onde possa melhor se defender dessas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. O estrategista PORTER (1999) relata que são cinco as forças competitivas que regem a competição num setor e determinam a lucratividade da organização:

### a) Ameaça de novos concorrentes:

A ameaça de novas empresas que entram no mercado, trazendo novas propostas, capacidades e diferenciação, o desejo de conquistar fatias do mercado e,

normalmente, com recursos substanciais, devem causar impactos e reações dos concorrentes. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, causando a redução da lucratividade da empresa. A gravidade da ameaça de entrada depende das barreiras existentes, conjugadas à reação dos concorrentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva e, é óbvio que ele não se apresentará uma séria ameaça ao entrar no setor.

Conforme PORTER (1999) existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

1. *Economias de Escala*. Elas forçam o novo concorrente a entrar em grande escala, a arriscar-se a forte reação dos existentes ou a aceitar uma certa desvantagem de custos. Ambas as opções indesejáveis. Economias de escala podem estar presentes em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento (P & D), marketing e serviços.
2. *Diferenciação do Produto*. A identificação de marca força o novo entrante a pesados gastos para vencer a lealdade do consumidor. Propaganda, serviço a clientes, ser o primeiro no setor e diferenças de produtos, estão entre os fatores que propiciam a identificação com a marca. Esses investimentos na construção de uma marca implicam em risco, pois não tem nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar.
3. *Exigências de Capital*. A necessidade de altos investimentos para competir cria uma barreira ao novo entrante, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis em publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento (P & D). O capital é necessário não só para as instalações

físicas, mas também para crédito ao consumidor, estoques ou a cobertura de prejuízos iniciais. A entrada ao novo concorrente representa um risco, que se refletirá nas operações da nova empresa, constituindo-se em vantagem para as já instaladas.

4. *Desvantagens de Custo, Independentes do tamanho.* As empresas estabelecidas podem ter vantagem de custos não disponíveis aos rivais em potencial, não importa seu porte e acesso às economias de escala. Essas vantagens podem advir da tecnologia de produção, do acesso favorável às matérias-primas, dos efeitos da curva de experiência, dos ativos comprados a preços anteriores à inflação, de subsídios oficiais (benefícios) ou de localizações favoráveis.

5. *Acesso a Canais de Distribuição.* É evidente, se há barreira, o recém-chegado deve garantir a distribuição de seu novo produto ou serviço. Um novo produto alimentício precisa deslocar outros da prateleira do supermercado via promoções, intensos esforços de venda ou por outros meios. Por mais limitados os canais do atacado e do varejo e por mais que a concorrência esteja comprometida com eles, mais difícil será a entrada no setor. Pois, às vezes, tal barreira é tão alta que, para superá-la, o novo entrante precisa criar os próprios canais de distribuição.

6. *Política Governamental.* O governo pode limitar ou mesmo bloquear a entrada a setores sujeitos a controles como licenciamento e limitações de acesso às matérias-primas. Setores regulamentados como transporte rodoviário, venda de bebidas a varejo e despacho por frete são exemplos típicos; restrições governamentais mais sutis ocorrem em campos como para o loteamento de áreas para prática de esqui e mineração de carvão. O

governo pode ainda desempenhar uma função indireta colocando barreiras à entrada com controles como padrões de poluição da água e do ar e índices de segurança e de eficiência do produto.

b) Ameaça de produtos ou serviços substitutos:

Os substitutos reduzem os retornos potenciais de um setor, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atraente a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre o potencial de lucros do setor.

A menos que isso possa atualizar a qualidade do produto ou diferenciá-lo de algum modo (pelo marketing, por exemplo), o setor sofrerá em termos de receita e possivelmente em seu crescimento, completam MONTGOMERY E PORTER (1998). Os substitutos não só limitam os lucros em tempos normais, como ainda reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar em tempos bons.

Os produtos substitutos que merecem maior atenção estratégica, são aqueles que estão sujeitos a tendências para melhorar sua compensação de preço-desempenho com os produtos da indústria ou são produzidos por indústrias obtendo lucros altos. Os substitutos surgem rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em seu setor e causa baixa nos custos ou aperfeiçoamento de desempenho.

c) Poder de negociação dos fornecedores:

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Os fornecedores poderosos podem, em consequência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços. (MONTGOMERY e PORTER, 1998, p.16).

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos, destaca PORTER (1999). Afirma que um grupo fornecedor é poderoso, se:

- For dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor para o qual vende.
- Seu produto é exclusivo ou ao menos diferenciado ou ele desenvolveu custos de mudança. Os custos de mudança são custos fixos que o comprador enfrenta ao trocar de fornecedor. Suas causas podem ser, as especificações dos produtos pelo comprador, que criam alguma acomodação quanto a determinados fornecedores; grandes investimentos em equipamentos auxiliares especializados ou na técnica de aprendizado de operação dos equipamentos fornecedores (como no caso de software de computadores).
- Não está obrigado a lutar contra produtos substitutos nas vendas ao setor, visto que o poder dos fornecedores, mesmo quando grandes e poderosos, pode ser questionado se eles tiverem de concorrer com produtos substitutos.
- Os fornecedores representam uma ameaça concreta de integração para frente, invadindo o setor dos compradores. Isso reflete uma limitação à capacidade do setor de melhorar as condições de compra.
- O setor não é um comprador importante. Pois caso fosse, a sorte dos fornecedores estaria estreitamente vinculada ao setor. Devido a isso, os fornecedores ficariam dispostos a proteger o setor por meio de preços razoáveis e através da assistência em atividades como planejamento e desenvolvimento (P&D).

Para finalizar, à medida que os fatores que criam poder para o fornecedor e para o comprador se alteram com o tempo ou devido a decisões estratégicas da

empresa, naturalmente o poder desses grupos aumenta ou diminui. Porém, OLIVEIRA (1991), coloca que a análise do poder dos fornecedores, conjugada com uma aplicação contrária aos princípios de seleção de compradores, ajudará a empresa a melhorar sua posição pela estratégia e pode apresentar certos aspectos estruturais, tais como: estabilidade e competitividade do conjunto de fornecedores, visto que, se os fornecedores mantêm ou melhoram sua posição competitiva, a empresa garantirá sua própria posição competitiva em relação a seus produtos e serviços; otimização de sua capacidade vertical; distribuição das compras entre fornecedores qualificados; e criação de alavancagem máxima entre os fornecedores escolhidos.

d) Poder de negociação dos compradores:

De acordo com PORTER (1999), competem na indústria forçando os preços para baixo, reivindicando melhor qualidade ou mais serviços, e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade do setor. O poder de cada grupo de compradores depende de algumas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras no setor se comparadas com seus negócios atuais. O autor ainda coloca que um grupo comprador é poderoso, se:

- For concentrado ou compra grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Compradores de grandes volumes são forças particularmente poderosas se altos custos fixos caracterizam o setor – como no caso da refinação de milho e produtos químicos, que aumentam os interesses em manter a capacidade de produção.

- Os produtos que compra no setor forem padronizados ou não diferenciados. Neste caso, certos de poder encontrar fornecedores alternativos, os compradores podem jogar uns contra os outros.
- Os produtos que compra no setor representam fração significativa de seus próprios custos ou compras. Neste caso, está propenso a gastar os recursos necessários para comprar a preços mais favoráveis e de forma seletiva.
- Têm lucros baixos. Lucros reduzidos criam grandes incentivos para reduzir os custos de compra.
- O produto do setor não é de muita importância para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador, pois, quando a qualidade dos produtos do comprador é muito afetada pelo produto da indústria, os compradores geralmente são menos sensíveis aos preços.
- O comprador é bem informado inclusive sobre a demanda, preços de mercado e até sobre os custos do fornecedor, sendo que isto lhe dará maior poder de barganha do que se tivesse pouca informação.
- Compradores são uma ameaça concreta de integração para trás. Se os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma real ameaça de integração, eles estão em posição de exigir concessões.

e) Rivalidade entre as empresas existentes:

A rivalidade entre os concorrentes assume a forma familiar de disputa por posição – através de táticas como competição de preços, batalhas publicitárias, lançamento de produtos e melhoria no atendimento dos serviços ou das garantias ao cliente. Segundo WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000), a concorrência intensifica-se

quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou percebem uma pressão competitiva das outras.

Portanto, conforme avaliação de PORTER (1999), a rivalidade é resultado da interação de inúmeros fatores, a seguir relacionados:

- Quando as empresas são numerosas, são equilibradas e se encontram em situação semelhante de condições em termos de tamanho e poder, pode haver instabilidade porque elas tendem a lutar entre si e têm os recursos para retaliação firme e vigorosa.
- O crescimento do setor é lento e, neste caso, causando disputas pela participação no mercado entre concorrentes com interesse em expandir-se.
- Se os custos fixos são altos ou o produto perecível, tendem a criar a tentação de reduzir os preços. Certas empresas de materiais básicos, como alumínio e papel, sofrem esta situação nas fases de afrouxamento da demanda.
- Os custos fixos altos criam forte pressão sobre as empresas para trabalhar em nível próximo ao de sua capacidade total, visando diluir suas despesas gerais por maiores unidades de produção, que conduz a reduções nos preços quando há excesso de capacidade.
- Altas barreiras de saída do setor. As barreiras de saída, como os ativos muito especializados ou a lealdade gerencial em relação a determinado negócio, prolongam a atuação da empresa no setor, mesmo obtendo retornos baixos ou negativos, sobre o investimento.
- As empresas rivais apresentam diversidade de estratégias, de origens e de personalidades. Devido às idéias diferentes sobre competir, com freqüência, se confrontam uns com os outros.

De acordo com as avaliações finais de MONTGOMERY E PORTER (1998), muito embora uma empresa precise conviver com vários destes fatores – pois eles são parte da economia do setor – algum espaço pode haver para melhorias através de mudanças estratégicas. A empresa pode, por exemplo, elevar os custos repassáveis dos compradores ou aumentar a diferenciação de produto. Ou ainda, um enfoque em esforços de venda nos segmentos do setor cujo crescimento seja rápido ou em áreas de mercado onde custos fixos mais baixos poderiam diminuir o impacto da rivalidade no setor. Se for possível, uma empresa pode buscar impedir o confronto com competidores que apresentam altas barreiras de saída, desse modo, podendo esquivar-se do envolvimento com amargos cortes em preços.

Concluindo o estudo das cinco forças competitivas, de acordo com WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000), pode-se observar, então, que, em um extremo, uma empresa pode atuar de maneira bastante lucrativa em setor com grandes barreiras de entrada, pequena intensidade de concorrência entre empresas similares, sem produtos substitutos, fornecedores fracos e compradores fracos. Por outro lado, uma empresa que atua em setor com baixas barreiras de entrada, intensa concorrência, muitos produtos substitutos e fornecedores e/ou compradores fortes, poderia sofrer uma forte pressão para gerar lucro apropriado. A chave, sem dúvida, está em a administração analisar detalhadamente e compreender o setor em que ela opera para posicionar sua empresa de forma mais favorável possível dentro daquele setor.

### 3 ESTUDO DE CASO

Para o estudo de caso, adotaremos a empresa cujo histórico segue:

#### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA EM ESTUDO

A fundação da empresa se deu no dia vinte e nove de dezembro de 1955, com a denominação de “Irmãos Riedi Ltda”, tendo como ramo de atividade armazém de secos e molhados, atacado e varejo, armarinhos, tecidos e calçados, revenda de combustíveis e compra de suínos, sendo sócios fundadores os senhores: Ludovico Riedi, José Riedi e Ernesto Riedi.

Em 1963, a sociedade sofreu uma divisão, ficando somente com a propriedade de terras, bem como terrenos e benfeitorias na cidade. Com a retirada dos irmãos, da sociedade, Ludovico Riedi iniciou com os filhos Ivo Ilário Riedi e mais tarde Ademir Antônio Riedi, uma nova sociedade com a razão social “I. Riedi & Cia Ltda”.

Com o mercado internacional favorável à produção de grãos, bem como o incentivo do governo federal à mecanização agrícola, iniciou-se um novo ciclo econômico na região, a atividade principal já não era mais a suinocultura e sim a produção de grãos de soja e trigo. Assim a empresa mudou o ramo de atividade e passou a explorar o comércio de grãos, estruturando-se, ampliando a capacidade de produção e armazenamento de grãos, consolidando-se neste mercado.

Em 1976, com uma estrutura forte e a administração voltada para o futuro, iniciou seu plano de expansão, criando sua primeira filial no município de Terra Roxa - PR; em 1981, Nova Santa Rosa - PR; em 1982 Toledo – PR.

Em 1986 retira-se da sociedade o Sr. Ademir Antônio Riedi e inclui-se a Sr<sup>a</sup> Wanderlei Inês Riedi, esposa do Sr. Ivo Ilário Riedi, neste mesmo ano é criada a filial na cidade de Brasília - DF. Em 1987 funda-se a filial no distrito de Pérola Independente no município de Palotina - PR; em 1989 Amambaí - MS; em 1990 São Luiz D'Oeste no município de Toledo - PR; em 1993 Assis Chateaubriand - PR, Guaíra - PR e Maracajú dos Gaúchos no município de Guaíra - PR; também em 1993 extinguiu-se a filial de Amambaí – MS e de Brasília - DF; em 1994 criou-se a filial de Iracema D'Oeste - PR.

Em 1994, com o falecimento de Ludovico Riedi, a sociedade foi desfeita e a I. Riedi & Cia Ltda passou a ser dirigida apenas por Ivo Ilário Riedi.

Em 1995, criou-se a filial de Encantado D'Oeste e Bragantina no município de Assis Chateaubriand - PR; em 1996 Maripá - PR e Cascavel - PR.

Em 1996, a I. Riedi & Cia Ltda passou por reformulações nos quais, através de consultoria externa, definiu-se um novo organograma e uma nova reestruturação hierárquica.

Em 1997, criaram-se também as filiais de Santa Rita D'Oeste no município de Terra Roxa – PR, no município de Assis Chateaubriand - PR a Unidade de Beneficiamento de Sementes – UBS e no distrito de Espigão Azul no município de Cascavel – PR.

No ano de 1999, o grupo I.Riedi & Cia Ltda. agregou um novo ramo de atividade, passando a industrializar farinha de trigo e derivados, funda-se então a filial Moinho de Trigo BIOMA, inserindo no mercado uma nova marca de farinha de trigo especial. Neste mesmo ano funda-se a filial nos municípios de São Pedro do Iguaçu – PR e Guaraniaçú – PR.

Em 2001, são criadas duas novas filiais no município de Palotina além de outra no município de Cascavel – PR.

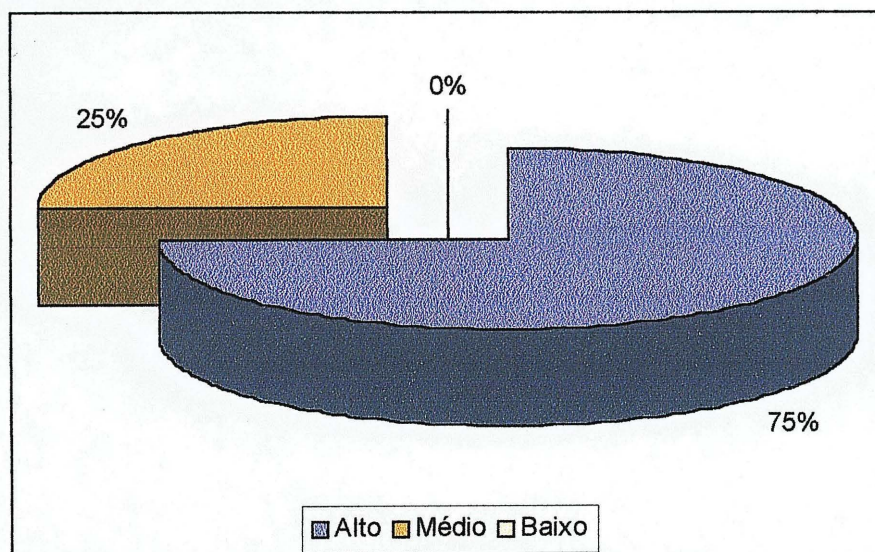
Atualmente, possui 280 funcionários distribuídos entre a matriz e as filiais.

### 3.2 COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

As pesquisas junto às quatro empresas selecionadas foram feitas de 15 a 25 de fevereiro de 2006, através de questionário e por meio de entrevista direta junto aos pesquisados, visando obter as respectivas respostas. O resultado obtido foi de 100% de retorno em relação ao número de entrevistados e das perguntas contidas no questionário. Apresenta-se a seguir os resultados obtidos.

#### 1) Demanda de mercado:

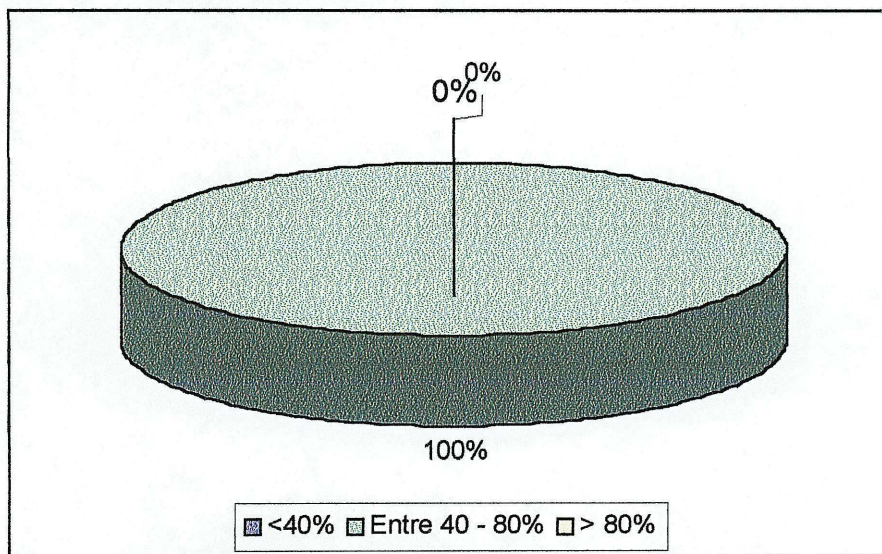
Figura 1 – Avaliação do número de concorrentes



Fonte: Pesquisador (2006)

Neste item, 75% dos pesquisados avaliam ser “alto” o número de concorrentes no mercado de defensivos agrícolas e 25% dos entrevistados consideram o número de concorrentes médio, conforme evidenciado na Figura 1.

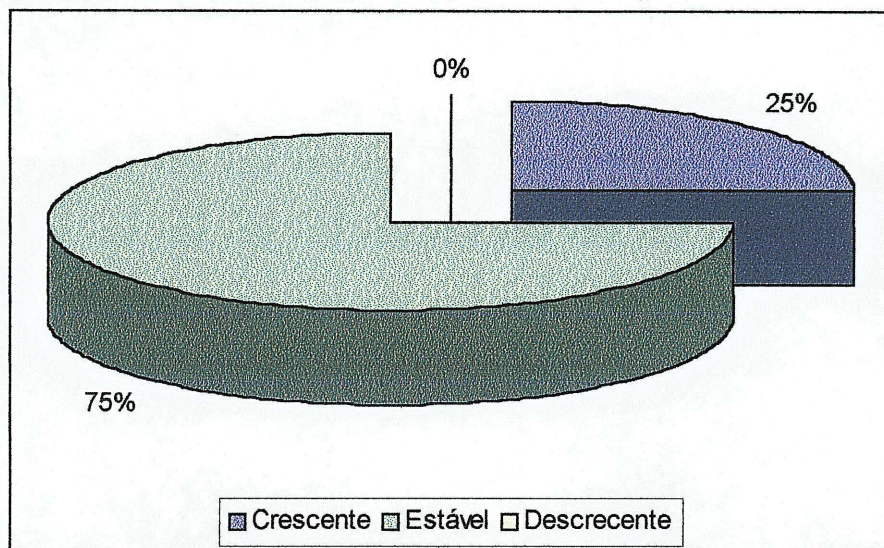
Figura 2 – Avaliação da fatia de mercado



Fonte: Pesquisador (2006)

Através da Figura 2, pode-se observar que 100% dos pesquisados consideram que a fatia de mercado no setor de defensivos agrícolas está entre 40 e 80%, nas três maiores empresas.

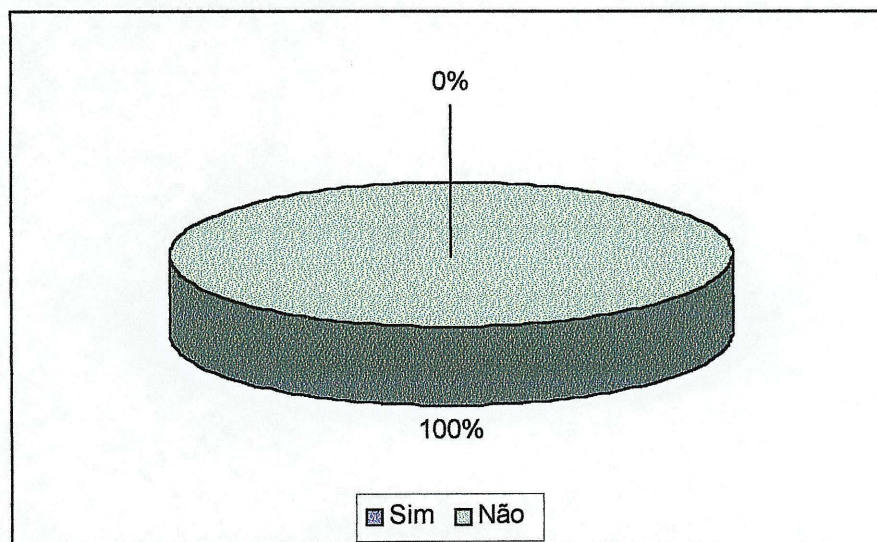
Figura 3 – Avaliação da demanda de mercado



Fonte: Pesquisador (2006)

Em relação à demanda geral de mercado no setor a Figura 3, demonstra que as respostas somaram, 75% para crescente e 25% para estável, sendo que nenhuma empresa pesquisa relatou a opção decrescente.

Figura 4 – Avaliação do mercado não explorado

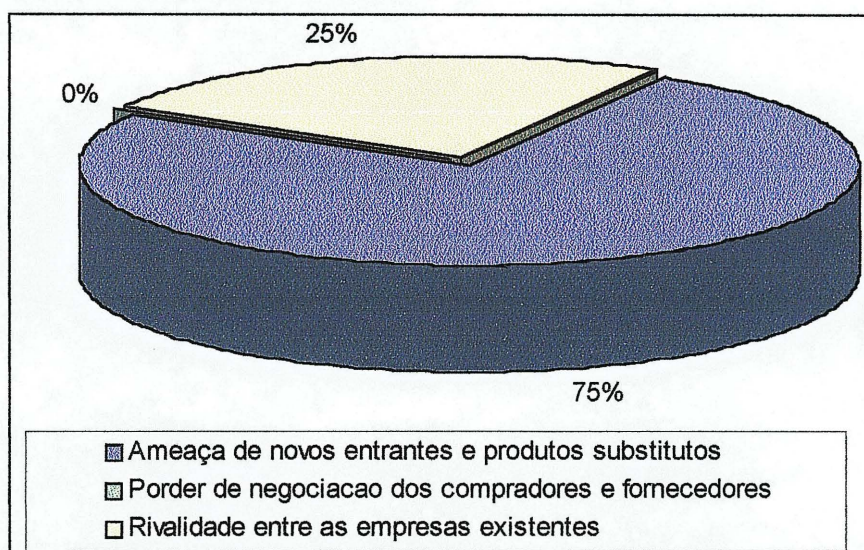


Fonte: Pesquisador (2006)

A Figura 4, procurou investigar junto as empresas se existe um grande mercado não-explorado no qual seu setor pode tirar proveito, onde constatou-se que 100% dos pesquisados relataram que não, ou seja, não tem mais mercado para ser explorado nesta região.

## 2) Forças competitivas:

Figura 5 – Avaliação das forças competitivas



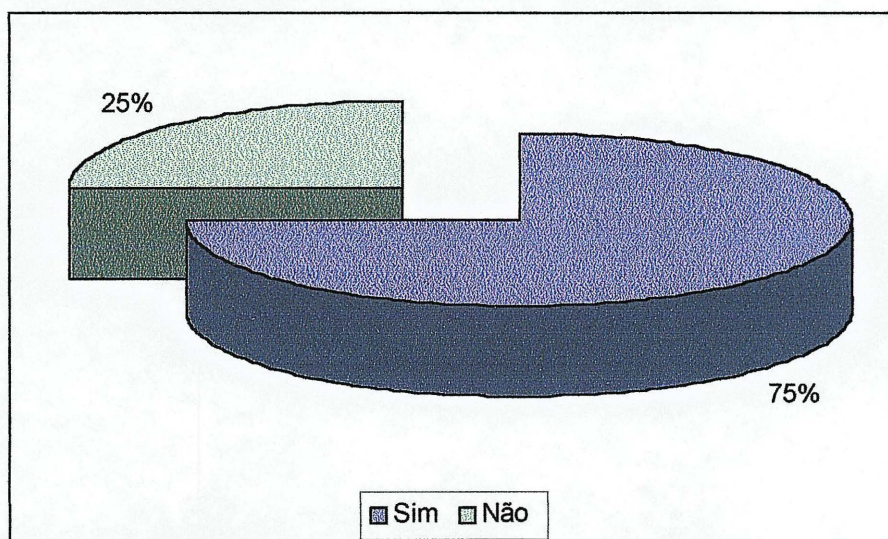
Fonte: Pesquisador (2006)

Na Figura 5, foi pesquisa dentre as forças competitivas que dirigem a concorrência e determinam a lucratividade da empresa, qual mais afeta, onde 75% dos entrevistados avaliou-se que a ameaça de novos entrantes e os produtos substitutos são as principais forças que regem a concorrência e determinam a lucratividade do setor, mas 25% disseram ser a rivalidade entre as empresas existentes a conduzir a concorrência no ramo de fertilizantes agrícolas.

Vindo de encontro com o que descreve PORTER (1999), onde a estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor.

Ressalta-se ainda, que o item “poder de negociação dos compradores e fornecedores” não foi marcado por nenhum respondente. E um entrevistado assinalou duas opções como resposta, e os outros três marcaram apenas uma alternativa.

Figura 6 – Avaliação da ameaça de novos concorrentes



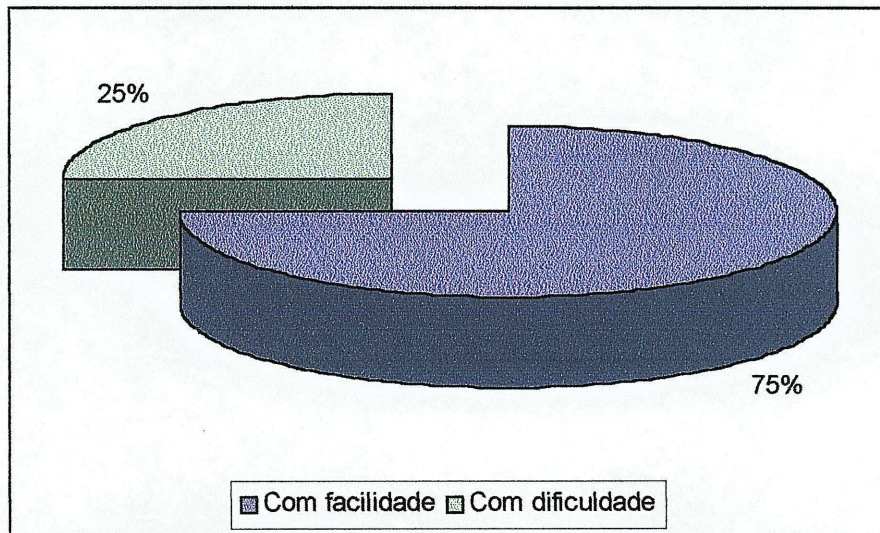
Fonte: Pesquisador (2006)

A figura 6, procurou pesquisar se as empresas estão preparadas para entrada de novos concorrentes, onde constatou-se que a maior parte delas, isto é, 75% respondeu sim, que a empresa está preparada para a entrada de novos concorrentes, enquanto 25% disseram que não estão preparados.

Conforme destaca ALTAMIRANO (1999), faz-se necessário o conhecimento e o estudo das estratégias da concorrência, das tendências do mercado, as necessidades e exigências do cliente, o desenvolvimento de novas tecnologias, pois

devido à concorrência acirrada, tanto local como global, exige das empresas a busca de formas organizacionais de gestão, a implementação de ações e estratégias que permitam manter e melhorar a sua competitividade.

Figura 7 – Avaliação da ameaça de produtos substitutos

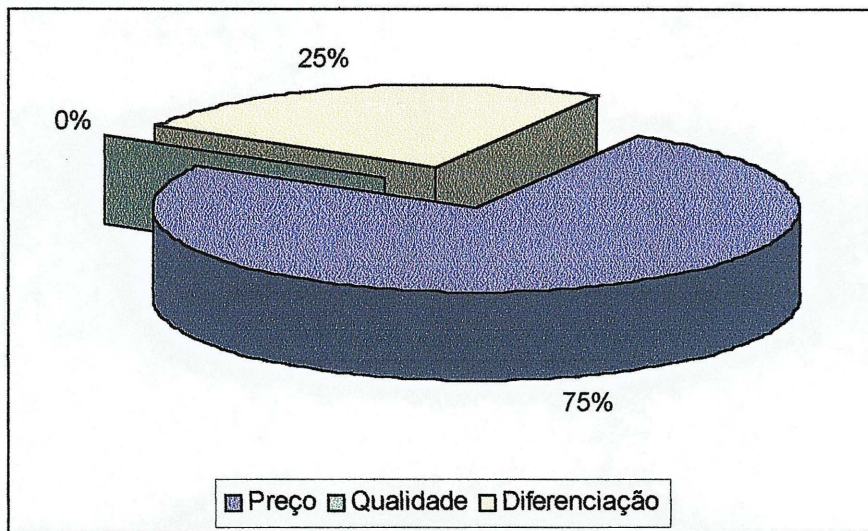


Fonte: Pesquisador (2006)

Ao pesquisar quanto se os clientes podem encontrar outras alternativas para substituir os produtos do setor, verificou-se que apenas 25% dos respondentes disseram que os clientes podem encontrar “com dificuldade” produtos substitutos para ocupar o lugar dos produtos no setor, entretanto, 75% avaliam que os clientes acham “com facilidade” outras alternativas. Ressaltando que dos quatro pesquisados, um deles assinalou dois itens como resposta e três marcaram somente um. Dados estes evidenciados na Figura 7.

PORTER (1999) coloca que os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de um setor, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atraente a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre o potencial de lucros do setor.

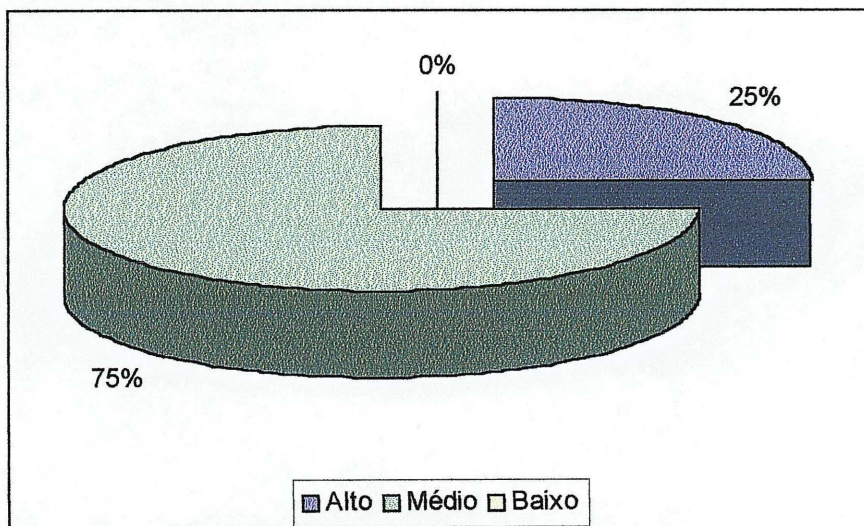
Figura 8 – Avaliação do maior fator de negociação



Fonte: Pesquisador (2006)

Entre os fatores que possibilitam maior poder de negociação aos clientes, de acordo com a Figura 8, são para o preço com um percentual de 75% e 25% para o fator diferenciação, quanto a qualidade nenhum entrevistado mencionou a importância neste ramo de atuação, ou seja, de defensivos agrícolas.

Figura 9 – Avaliação do poder de negociação dos compradores

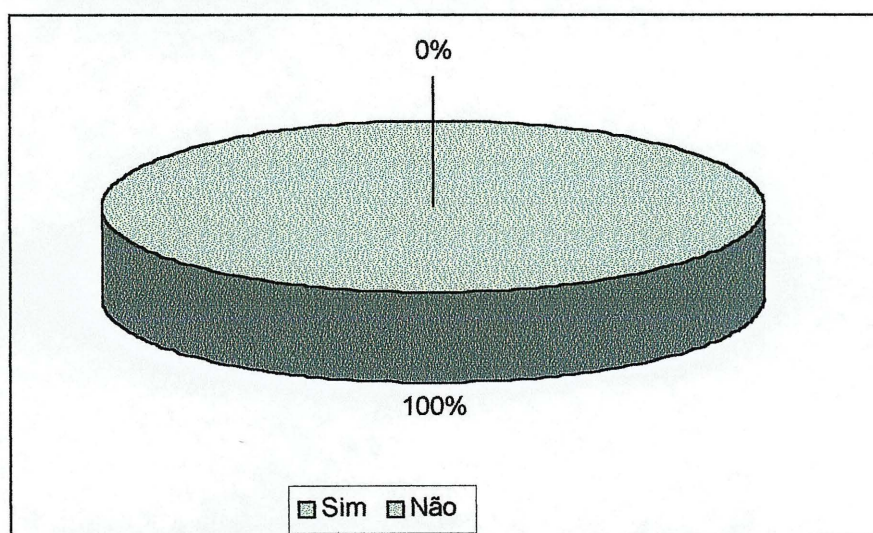


Fonte: Pesquisador (2006)

Através da Figura 9, pode-se verificar que 75% dos entrevistados relataram que consideram médio o poder de negociação dos clientes quando compram os produtos do setor de defensivos agrícolas e 25% disseram que consideram alto o poder de negociação dos clientes.

Desta forma, MONTAGOMERY E PORTER (1998) discorrem que os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Os fornecedores poderosos podem, em consequência, extrair lucros de um setor incapaz de se recuperar dos aumentos nos custos incluídos em seus próprios preços.

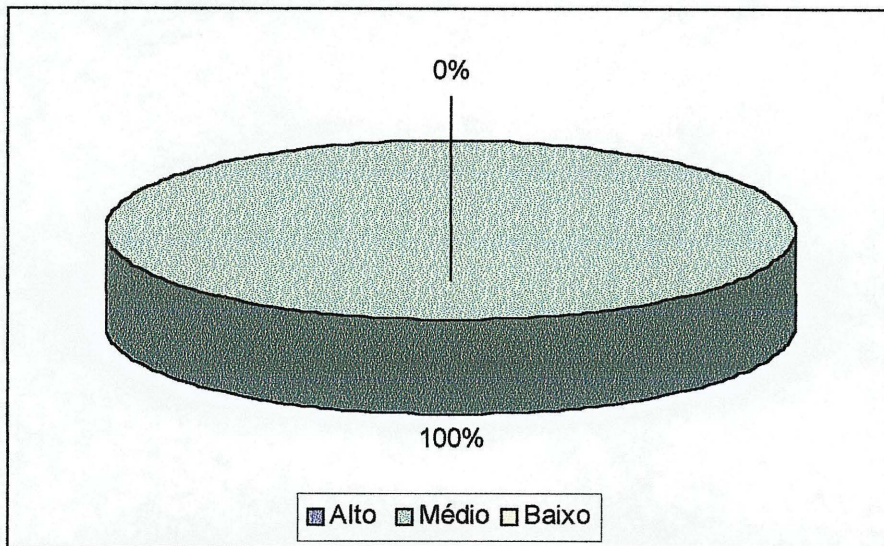
Figura 10 – Avaliação da influência dos fornecedores



Fonte: Pesquisador (2006)

A Figura 10, colocou se os fornecedores têm influência e desempenham papel importante em seu setor, onde 100% dos entrevistados relataram que sim, ou seja, os fornecedores têm influência e desempenham papel importante no setor.

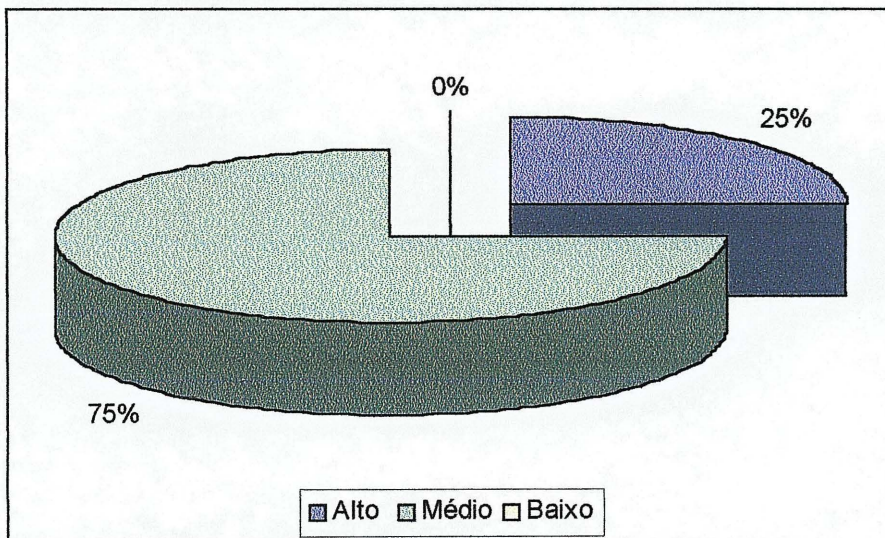
Figura 11 – Avaliação do poder de negociação dos fornecedores



Fonte: Pesquisador (2006)

Para 100% dos entrevistados, quer dizer, na totalidade dos pesquisados consideram como sendo médio o poder de negociação dos fornecedores em relação à empresa. Ressaltando que para a alternativa alto e baixo não houve preferência.

Figura 12 – Avaliação da rivalidade entre os concorrentes

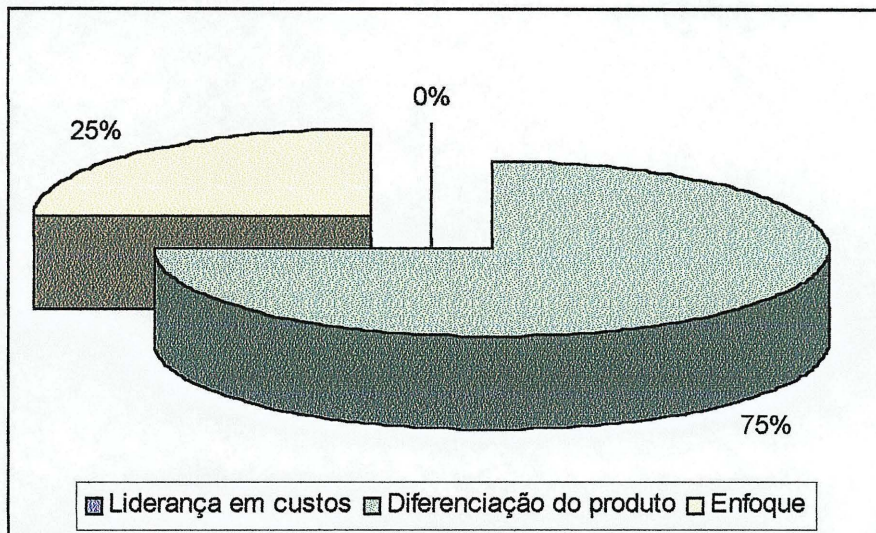


Fonte: Pesquisador (2006)

A Figura 12, pesquisou quanto a intensidade da rivalidade entre os concorrentes no setor, onde 75% dos entrevistados relataram ser média, 25% consideram a rivalidade entre concorrentes alta e para a escolha baixa não houve nenhuma resposta.

### 3) Estratégias competitivas genéricas:

Figura 13 – As maiores vantagens competitivas do seu negócio em relação aos concorrentes



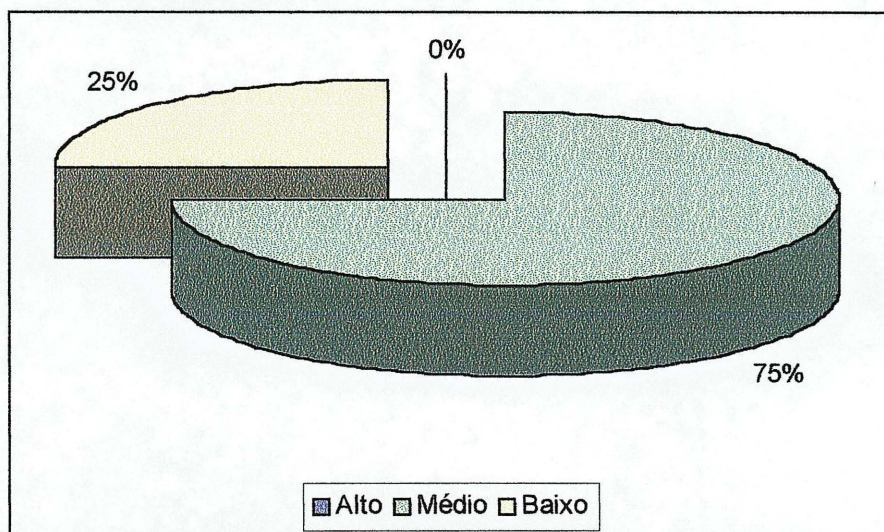
Fonte: Pesquisador (2006)

De acordo com boa parte dos pesquisados (75%), a maior vantagem competitiva de negócio em relação aos concorrentes, é a diferenciação do produto. Entretanto, para 25% dos respondentes o enfoque (ou foco), é visto como a maior vantagem competitiva genérica.

Porém, PORTER (1980), ainda coloca que é possível desenvolver o conceito de estratégias genéricas a partir da descrição de dimensões estratégicas como as seguintes: amplitude da linha de produto, segmento de clientes alvo, mercado

geográfico atendido, identificação com a marca, canal de distribuição utilizado, posição de custo, serviços ao cliente, qualidade do produto e política de preços, dentre outras.

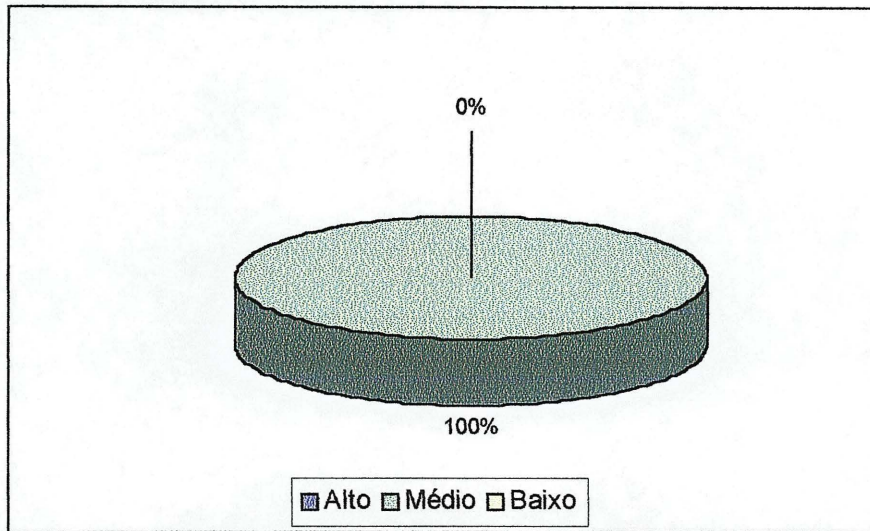
Figura 14 – Avaliação da estratégia liderança em custos



Fonte: Pesquisador (2006)

De acordo com seus custos sua margem de lucro é, os entrevistados relataram que neste item, ou seja, 75% dos respondentes avaliou que, de acordo com seus custos sua margem de lucros é média. Já para 25% a margem de lucros é baixa (Figura 14).

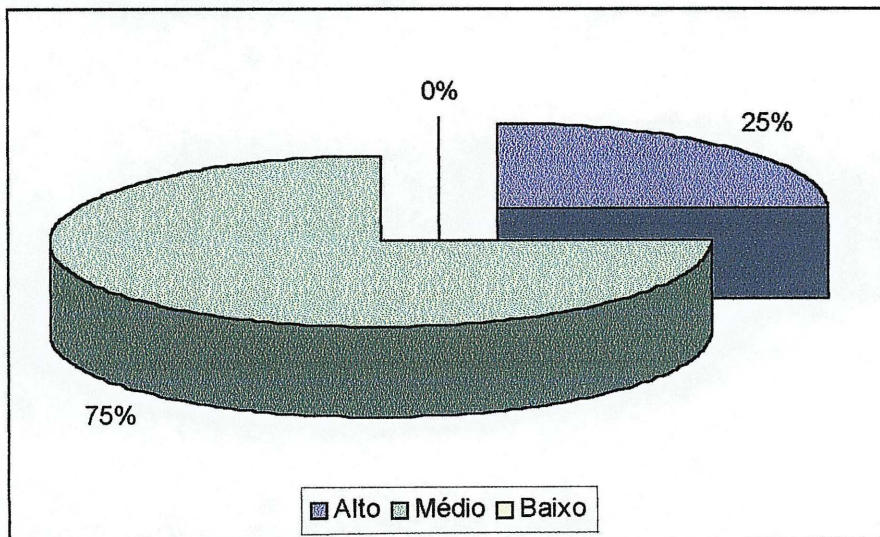
Figura 15 – Avaliação da estratégia de diferenciação



Fonte: Pesquisador (2006)

Através da Figura 15, pode-se verificar a diferenciação de produtos em relação à concorrência é avaliada como sendo média para 100% dos entrevistados. Sendo que na alternativa alta e baixa não foi feita qualquer marcação.

Figura 16 – Avaliação da estratégia de enfoque



Fonte: Pesquisador (2006)

O enfoque da empresa em relação ao segmento-alvo, pode-se perceber através da pesquisa que 75% dos entrevistados considera média e 25% alto este tipo de estratégia genérica no mercado de defensivos agrícolas.

Através deste levantamento de informações que os novos concorrentes em um setor podem trazer recursos substanciais à capacidade de produção, além de um grande desejo de ganhar parcela do mercado. O resultado pode ser uma queda nos preços ou nos custos e como consequência uma redução da rentabilidade.

Assim, a intensidade da força representada pela ameaça de novos concorrentes depende das barreiras de entrada criadas ou estabelecidas pelas empresas existentes. No que se refere ao ramo de defensivos agrícolas esta ameaça não tem sido muito relevante, e em função das fortes barreiras de entrada, da reação potencial dos concorrentes existentes e do crescimento do setor.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o iniciar deste terceiro milênio novos e múltiplos desafios acontecem decorrentes da transição complexa e altamente competitiva, ocasionada pela instabilidade seja social, política, econômica, cultural e/ou educacional que provocam profundas transformações. Destacam-se as mudanças no ambiente organizacional, que são originadas da globalização de mercados emergentes e facilitadas principalmente, pela evolução e intensificação do uso das tecnologias da informação e de comunicação.

Em relação o tema estudado, percebe-se que para a maioria dos setores e tipos de negócio, o principal determinante do nível de competição e de rentabilidade é a concorrência existente entre as empresas que atuam no setor. Mas olhando sob um prisma diferente, os concorrentes forçam sua empresa a aprimorar suas estratégias, aperfeiçoam seus planos estratégicos e empurram você para frente quando se trata de manter e satisfazer os clientes, obtendo assim, prováveis vantagens competitivas, que significa exatamente isso; uma empresa ter ou oferecer algum tipo de vantagem sobre a concorrência.

Portanto, a chave da competição eficaz está na empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar as cinco forças competitivas em seu benefício, ou defender-se contra elas. O segredo, sem dúvida, está em a empresa analisar detalhadamente e compreender o setor em que ela opera e atua, para posicionar sua empresa de modo mais favorável possível dentro daquele setor.

Como se verifica, é preciso explicitar e analisar as possíveis conseqüências da competição que poderiam colocar em risco o sucesso de uma empresa no futuro, procurando então, estabelecer um processo de estudo do marketing, do concorrente

como um todo bem como implementar métodos eficientes de negociação com os clientes, com reflexo positivo em termos de vantagens competitivas, para ampliar a capacidade de previsão no setor de defensivos agrícolas e visando desenvolver estratégias com objetivo de crescimento, de se manter no mercado competitivo e de melhoria na participação e posição no mercado existente.

Também através da coleta e análise dos dados foi possível complementar com algumas sugestões os dados levantados e considerados negativos para a empresa em estudo, conforme seguem, primeiramente, em relação a demanda geral do mercado no setor a empresa deve aproveitar o mercado crescente para investir em mais produtos ou mesmo, procurar por novos clientes, pois através da pesquisa foi possível verificar uma mercado crescente em 75% e ainda, clientes em potencial ainda não explorados, ou seja, compram seus produtos em outras distribuidores vindas de outras localidades, onde a empresa pode aproveitar esta oportunidade de mercado para expandir suas vendas e aumentar seu quadro de clientes.

A empresa deve-se preparar para a entrada de novos concorrentes, através de agilidade na entrega de seus produtos, qualidade dos produtos, diversidade de produtos e marcas, pois verificou-se que 25% das demais empresas não estão preparadas para entrada de novos concorrentes, fator este positivo, pois serve com parâmetro para procurar os pontos falhos e melhorar sua atuação no mercado local e regional.

Já quanto a ameaça de produtos substitutos as empresas devem estar sempre preparadas nestes aspectos, pois vive-se um mundo de inteiras mudanças constantes com a inovação de produtos existentes e criação do novos produtos a todo momento. Desta forma, a empresa deve estar sempre em busca de melhoria continua, ou seja, participar de feiras de lançamentos de produtos, verificar quais

são as tendências para os períodos seguintes de acordo com estatísticas divulgadas em revistas e mercado local, regional e global, pois tudo esta interligado nos dias de hoje.

Desta forma, chega-se ao final deste estudo, que contribuiu imensamente para o crescimento pessoal e profissional, permitindo confrontar os conhecimentos adquiridos no curso de especialização com a realidade da empresa I.Riedi, e atingir o objetivo de demonstrar fatos relevantes da situação da mesma, e principalmente, de identificar as estratégias da concorrência na busca de obter vantagem competitiva na comercialização de defensivos agrícolas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTAMIRANO, Antonio Valdivia. **Metodologia para integração do marketing e da manufatura**. Tese de Doutorado. Florianópolis: 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses99/altamirano>> Acesso em: 10 mar.2006.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Trad. de Bazán Tecnologia e Linguística. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O.C. **Conceitos e Estratégias**. 11.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

RICHARD, L. D. **Teoria e Projeto das organizações**. Trad. Dalton Conde de Alencar. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STONER, J.; FREEMAN, A. **Administração**. 5. ed., São Paulo: PHB – Prentice-Hall do Brasil, 2003.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento eficaz. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. Trad. Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

**APÊNDICE**

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

O presente questionário tem por objetivo avaliar a demanda de mercado, as forças competitivas e as estratégias genéricas que dirigem a concorrência no ramo defensivos agrícolas. Para tanto, pedimos a sua colaboração para o preenchimento das alternativas em relação aos questionamentos abaixo:

<b>DEMANDA DE MERCADO</b>			
1. O número de concorrentes em seu setor é:	( ) Alto	( ) Médio	( ) Baixo
2. A fatia de mercado acumulada das três maiores empresas de seu setor é:	( ) <40%	( ) Entre 40-80%	( ) >80%
3. A demanda geral de mercado em seu setor é:	( ) Crescente	( ) Estável	( ) Decrescente
4. Existe um grande mercado não-explorado do qual seu setor pode tirar proveito?	( ) Sim	( ) Não	

<b>FORÇAS COMPETITIVAS</b>			
5. Dentre as forças competitivas que dirigem a concorrência e determinam a lucratividade da empresa, qual mais afeta seu setor:	( ) Ameaça de novos entrantes e produtos substitutos	( ) Poder de negociação dos compradores e fornecedores	( ) Rivalidade entre as empresas existentes
6. Sua empresa está preparada para a entrada de novos concorrentes?	( ) Sim	( ) Não	
7. Os clientes podem encontrar outras alternativas para ocupar o lugar dos produtos de seu setor?	( ) Com facilidade	( ) Com dificuldade	
8. Qual fator possibilita maior poder de negociação a seus clientes?	( ) Preço	( ) Qualidade	( ) Diferenciação
9. Os clientes têm grande poder de	( ) Alto	( ) Médio	( ) Baixo

negociação quando compram os produtos de seu setor?			
10. Os fornecedores têm influência e desempenham papel importante em seu setor?	( ) Sim	( ) Não	
11. O poder de negociação dos fornecedores em relação à empresa é:	( ) Alto	( ) Médio	( ) Baixo
12. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes do seu setor é:	( ) Alta	( ) Média	( ) Baixa

### ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

13. Quais são as maiores vantagens competitivas do seu negócio em relação aos seus concorrentes?	( ) Liderança em custos	( ) Diferenciação do produto	( ) Enfoque
14. De acordo com seus custos sua margem de lucro é:	( ) Alta	( ) Média	( ) Baixa
15. A diferenciação de seus produtos em relação à concorrência é:	( ) Alta	( ) Média	( ) Baixa
16. O enfoque de sua empresa em relação ao segmento-alvo é:	( ) Alto	( ) Médio	( ) Baixo