

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

graziela_oste@terra.com.br

Apresentação Oral-Economia e Gestão no Agronegócio

GRAZIELA OSTE GRAZIANO; MARINA ARIENTE DINIZ; NADIA KASSOUFF
PIZZINATTO.

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE, SÃO APULO - SP - BRASIL.

Estratégias Competitivas no Agronegócio Brasileiro

Grupo de Pesquisa: ECONOMIA E GESTÃO DO AGRONEGOCIO

RESUMO

O PRESENTE TRABALHO TEM COMO OBJETIVO INVESTIGAR AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS NO AGRONEGÓCIO, ESPECIFICAMENTE NAS FECULARIAS DO ESTADO DO PARANÁ. A METODOLOGIA ADOTADA FOI UM ESTUDO EXPLORATÓRIO, SEGUIDO DE ESTUDO DESCRITIVO ESTATÍSTICO, JUNTO AO UNIVERSO DOS 15 PRODUTORES INDUSTRIAIS DE FÉCULA DE MANDIOCA DO ESTADO DO PARANÁ, VINCULADOS À ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE AMIDO DE MANDIOCA (ABAM). A PESQUISA APRESENTOU COMO RESULTADOS AS ESTRATÉGIAS MAIS ADOTADAS, BEM COMO ANALISOU OS RESULTADOS CONFORME O POSICIONAMENTO DA EMPRESA NO MERCADO: LÍDER, DESAFIANTE, SEGUIDORA, DE NICHOS.

Palavras-chaves: Agronegócio, Estratégia competitiva, Fécula de mandioca.

ABSTRACT

THE OBJECTIVE OF THE CURRENT WORK IS TO INVESTIGATE THE COMPETITIVE STRATEGIES ADOPTED IN THE AGRIBUSINESS, SPECIFICALLY IN THE INDUSTRY OF CASSAVA STARCH PRODUCER OF PARANÁ STATE. THE ADOPTED METHODOLOGY WAS AN EXPLORATORY STUDY, FOLLOWED BY STATISTICAL DESCRIPTIVE STUDY, TOGETHER TO THE UNIVERSE OF THE 15 INDUSTRIES OF CASSAVA STARCH PRODUCERS OF THE PARANÁ STATE, JOINED TO THE BRAZILIAN ASSOCIATION OF THE STARCH PRODUCERS (ABAM). THE RESEARCH PRESENTED AS RESULTS THE STRATEGIES MORE ADOPTED, AS WELL AS THE RESULTS ANALYZED ACCORDING TO THE POSITIONING OF THE COMPANY IN THE MARKET: LEADER, CHALLENGER, FOLLOWER, OF NICHE.

Key-words: Agribusiness, Competitive strategy, Cassava starch.

1. INTRODUÇÃO

Em virtude da competitividade impulsionada pela globalização, as empresas devem ser mais flexíveis para responder às mudanças do mercado, comparar o desempenho de seus produtos e serviços com os concorrentes a fim de que permaneçam à frente deles, tendo por base as estratégias competitivas adotadas pela concorrência. Afinal, o que é estratégia? Para Hitt *et al.* (2002, p.144), “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva”.

A adoção de estratégias competitivas inadequadas pode levar uma organização à insolvência ou ao insucesso no mercado. Teoricamente, esta temática tem se mostrado de vital importância no estudo da competitividade empresarial. Autores como Edward Mason e Joe Bain *apud* Vasconcelos e Cyrino (2000), defendem que a performance das firmas em uma indústria varia de acordo com as estratégias de compradores e vendedores quanto à fixação de preços, competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade e investimento.

É evidente, portanto, que a competitividade decorre de vários fatores, dentre eles, as estratégias competitivas, sendo investigadas, neste trabalho, as adotadas no marketing do agronegócio. Encontram-se poucos estudos específicos para o setor do agronegócio, especialmente para a fécula de mandioca como empreendimento, inserido num sistema mercadológico, enfrentando produtos concorrentes, substitutos e estratégias competitivas.

Por isso, foram levantadas as estratégias competitivas adotadas pelos praticantes do marketing agroindustrial nas indústrias produtoras da fécula de mandioca, ou seja, as fecularias. De acordo com Vilpoux e Cereda (1995), fecularias são modernas indústrias dentre as processadoras de raízes de mandioca do Brasil, que extraem fécula destinada ao preparo de inúmeros produtos.

Por fécula de mandioca entenda-se o carboidrato extraído da raiz da mandioca, com aspecto de pó branco, inodoro, sem sabor, usado como ingrediente gerador de uma série de produtos, em diversas áreas de atividade industrial, sendo derivado do amido de mandioca (fécula, polvilho doce ou goma) (Segura; Sira, 2003).

A fécula de mandioca é um produto com grande concorrência indireta, ou seja, há diversos produtos que os consumidores utilizam como substitutos: farinha de trigo, amido de milho, fécula de arroz, entre outros. Desta forma, as estratégias adotadas pelos empresários do setor são importantes para dar-lhes competitividade não somente para concorrer com os do mesmo ramo (concorrência direta) como com os dos setores de concorrência indireta. O problema é saber como o setor gerencia esta problemática, ou seja, quais estratégias concorrenciais vêm adotando e com quais resultados. Nessa linha de raciocínio, analisar seu mercado, apontando os fatores relacionados às estratégias de competitividade e as táticas adotadas pelas fecularias do Estado do Paraná, se mostra importante para o setor.

A metodologia adotada nesta investigação foi um estudo exploratório, seguido de estudo descritivo estatístico, realizado junto a universo dos 15 produtores industriais de fécula de mandioca do estado do Paraná, agregados à associação brasileira dos produtores de amido de mandioca (abam).

2. CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Há várias definições para estratégia; algumas têm o respaldo de conceituadas escolas de administração, em que se incluem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), bem como Hitt *et al.* (2002, p.144) que definem estratégia como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva”. Nas palavras de Ponchirolli e Fialho (2005, p.133), estratégia é “a forma como uma empresa administra os seus recursos, as suas capacitações e competências para alcançar os seus objetivos, considerando uma interação dinâmica com o ambiente”. Já para Vasconcelos e Cyrino (2000, p.25), a estratégia é “uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (liderança de custos, diferenciação e focalização)”.

Porter (1996, p.11) define a estratégia como “a criação de uma posição única e de valor, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Segundo o autor, se houvesse somente uma adequada posição, a estratégia seria desnecessária, uma vez que as empresas enfrentariam uma única prescrição: ganhar a disputa para descobri-la e mantê-la.

Entretanto, as estratégias, para MacCrimmon (1993), não são apenas conjuntos de ações coordenadas para o alcance de objetivos, mas sim ações coordenadas que envolvem um contexto, ou seja, espaço e tempo, e estão condicionadas às condições ambientais que são as ações de outros agentes e as várias interações que existem entre essas ações. Child (1997) complementa o termo estratégia ligando-o à organização, no quesito da habilidade para prosperar dentro de um ambiente onde se enfrenta a competição e precisa-se manter a credibilidade.

Numa outra ótica, Quinn (1985) associa a estratégia diretamente ao empresário. Segundo ele, é um processo dirigido e interativo de aprendizado em que o executivo gera uma estratégia de processo incremental com caráter intencional, em sua mente e, prepara toda a organização para aceitá-la. Complementando as idéias do autor, Aaker (1984) salienta que a escolha de uma estratégia de negócios tem, como elemento central, a decisão de onde competir.

Para Porter (1992, p.1) a estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. Ela estabelece uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. De acordo com o autor, a atratividade da indústria em termos de rentabilidade em longo prazo e seus fatores determinantes são quesito influenciadores na escolha da estratégia competitiva.

2.1 TIPOLOGIA DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E SUA APLICAÇÃO POR EMPRESAS LÍDERES, SEGUIDORAS, DESAFIANTES, DE NICHOS

Há diversos tipos de estratégias: competitivas, de crescimento, genéricas, entre outras. Dentre elas, Kotler (1998, p.81) ressalta as estratégias de marketing, definindo-as como “um conjunto de objetivos, políticas e regras que orienta, no decorrer do tempo, o esforço de marketing da empresa – seu nível, seu composto e sua alocação – em parte independentemente e em parte em resposta às condições ambientais e competitivas em mutação”. Podem ser, por exemplo, vinculadas a *preços, distribuição, promoção e produto*.

Entretanto, Porter (1991), alerta que, quando uma empresa se confronta com as cinco forças competitivas, há três estratégias de caráter genérico passíveis de serem bem-sucedidas que visam superar as outras empresas em uma indústria: *liderança no custo total, diferenciação e enfoque*, cujo objetivo é atingir os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto. Nas palavras do autor

a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D (pesquisa e desenvolvimento), assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas (PORTER, 1991, p.50).

A segunda estratégia genérica é a diferenciação, que implica em distinguir o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria, visando propiciar isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Nas palavras de Neves (2000, p.12)

a diferenciação é uma estratégia mercadológica que pode ser atingida através de atributos do produto, tais como aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, estilo, método de produção orgânico, livre de geneticamente modificados, entre outros. Também através dos serviços oferecidos, tais como frequência de entrega (permitindo regularidade e diminuição de estoques), ou formato de entrega (produto já limpo, pronto para exposição em gôndola, para processamento ou para uso específico do cliente), instalação, treinamento do consumidor e serviços de manutenção. Uma terceira fonte de diferenciação seria através do atendimento, tais como a relação próxima com o cliente industrial, competência, educação, credibilidade e reputação, entre outros. Finalmente, a quarta forma seria através da marca, que simboliza a imagem da empresa no mercado (Neves, 2000, p. 12).

Já a terceira e última estratégia genérica, o enfoque, consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, visando melhor atender ao segmento-alvo determinado. Esta estratégia está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, selecionando um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adaptando a estratégia empresarial para atendê-los. O empresário, otimizando sua tática para os segmentos-alvo, procura obter uma vantagem competitiva em segmentos-alvo (PORTER, 1992).

Independentemente da posição ocupada no cenário competitivo da empresa, Ansoff (1990), autor da famosa Matriz Produto-Mercado, defende que é possível definir estratégias específicas para produtos e mercados, considerando duas situações para cada elemento: novos e atuais. Em sua visão, as estratégias podem ser as que se apresentam no Quadro 1:

Quadro 1 - Componentes da Matriz Produto-Mercado

Produto \ Mercado	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Adaptado de ANSOFF (1990, p.101)

A idéia é que é possível adotar a Estratégia de Penetração de Mercado, quando o objetivo é vender mais no mercado atualmente trabalhado. Para esse mesmo mercado, é admissível lançar produtos novos, o que implica na adoção da chamada Estratégia de Desenvolvimento de Produtos. Em relação aos mercados novos, é plausível oferecer-lhes os produtos atuais e, com isso, adotar a Estratégia de Desenvolvimento de Mercados. Por fim, quando a empresa praticamente muda todo o seu rumo estratégico, lançando novos produtos para novos mercados, estará adotando a Estratégia de Diversificação.

Com a competitividade presente nas organizações, o espaço para experimentos que não agreguem valor ao relacionamento mercadológico está diminuindo, uma vez que a acirrada concorrência é implacável, não perdoando erros. Diante deste cenário, em meio a grande competição, ganham prestígio os que trabalharem e dedicarem seus esforços para melhor atender a seus clientes, já que as expectativas destes passam a ser os objetivos das empresas.

Considerando a importância do cliente, pode-se assumir que para uma empresa se manter ativa no mercado deva utilizar uma Estratégia Focada no Cliente, em que as necessidades e desejos dos consumidores são estudados e levados em consideração no planejamento de diferenciais que, agregando valor para os clientes, tornem-se vantagens competitivas perante a concorrência. Reforçando o exposto, Pizzinatto *et al.* (2005, p.11), afirmam que o foco no cliente materializa-se “nos benefícios adicionados aos produtos e serviços, diferenciando-os pela agregação de valor que, sob a ótica do cliente, os torna superiores às vantagens da concorrência”.

Outros tipos de estratégias são as promocionais, que englobam promoção de vendas (incentivos de curto prazo, como cupons, prêmios ou descontos, que estimulam as compras do cliente), relações públicas (construção de uma imagem favorável à empresa através de ações públicas, como publicidade, relações com os meios de comunicação e eventos junto à comunidade), venda pessoal (apresentações pessoais através de um representante da empresa a fim de gerar vendas e construir relacionamentos com os clientes), propaganda (qualquer forma paga de apresentação e promoção impessoal das ofertas de uma empresa por parte de um promotor identificado) e mala direta (uso de correio, *e-mail* [correio eletrônico], telefone, fax e outras ferramentas impessoais para comunicar-se diretamente



com consumidores específicos, a fim de obter uma resposta direta) (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Segundo Cobra (2001, p.49), “as estratégias de propaganda devem ter objetivos claros acerca de quem se pretende atingir, quando, onde, com que frequência e por quais veículos”. Já as estratégias de vendas devem ampliar a participação de mercado e aumentar os lucros da empresa. Para o autor (2001), essas táticas possibilitam a expansão de clientes-chave e previnem suas perdas, eliminam clientes marginais (que não dão lucro), diminuindo os custos deste tipo de clientela e, proporcionam novas negociações com clientes potenciais selecionados.

Para Hitt *et al.* (2002), existem as estratégias cooperativas, que podem ser chamadas como alianças estratégicas, ou seja, parcerias entre firmas, cujos recursos, capacidades e competências são combinadas para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços. Segundo estes autores, uma aliança estratégica é considerada acionária quando os sócios possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento. Já as alianças sem participação acionária são formadas por acordos contratuais para que a empresa forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma firma, sem que exista divisão do capital social. Outro tipo de aliança é a *joint venture*, na qual duas ou mais firmas criam uma companhia independente combinando partes de seus ativos.

Existem também as estratégias de integração vertical que, segundo Aaker (2001a), representam outras alternativas de crescimento potencial, considerando a movimentação da empresa em relação ao fluxo do produto na cadeia agroindustrial. A estratégia de integração vertical pode ser assumida em diversas direções, tal como, por exemplo, a do fabricante que adquire uma cadeia varejista: nesse caso, ocorre uma integração para frente; já a integração para trás move-se contra a correnteza, assim como o produtor que investe em empreendimento que representa fornecimento de matéria-prima. Complementando, em outras palavras, para Hitt *et al.* (2002), a integração vertical acontece quando uma companhia produz seus próprios insumos (integração para trás) ou tem sua própria fonte de distribuição de produtos ou serviços (integração para frente). De acordo com estes autores (2002, p.245), “também é possível haver integração parcial, em que algumas entradas e saídas são vendidas por unidades da companhia, enquanto outras são produzidas ou vendidas por firmas externas”.

Entretanto, de acordo com Batalha (1997), há contratempos nesta estratégia, uma vez que o investimento para proceder à integração pode ser alto, comprometendo a alocação de recursos para a atividade principal da empresa. É fundamental levar em consideração que os riscos empresariais também são elevados, visto que qualquer problema na cadeia vai afetar todas suas atividades. Dessa forma, ao invés da companhia aproveitar os lucros dos mercados em que participa, ela verá seus prejuízos aumentarem pelo comprometimento do conjunto da cadeia.

Para evitar os custos inerentes à integração para trás e para frente, explicitadas anteriormente, existe, ainda a Integração Vertical Contratual, que ocorre quando um industrial contrata empresários rurais, no sentido de garantir o fornecimento da matéria-prima. Nesse caso, o produtor compromete-se contratualmente a entregar ao contratante toda a sua produção. É uma estratégia que possibilita ao setor depois da porteira, a garantia do fornecimento da matéria-prima advinda do setor dentro da porteira. Por fim, um último tipo de Integração Vertical é a Administrativa, em que grupos de produtores agrícolas ou

industriais organizam-se em Grupos de Compras ou em Cooperativas. Assumem uma única marca, embora preservem seus patrimônios individualmente. A junção é meramente administrativa, visando economia de escala nas compras ou centralização de esforços na prospecção de clientes e na venda. (SEMENIK; BAMOSSY, 1996).

Entretanto, não há como negar que o sucesso na adoção de qualquer estratégia também é dependente da *posição da empresa na indústria*. Há diversos tipos de estratégias competitivas para a obtenção de melhores desempenhos conforme a empresa se enquadre como *líder, desafiante, seguidora e de nichos de mercado*. Segundo Kotler (1998), uma empresa é líder quando tem maior participação no mercado relevante do produto, liderando as demais empresas em termos de mudança de preços, lançamentos de novos produtos, cobertura de distribuição e intensidade promocional. Para o autor (p.333), “ela é ponto de orientação das empresas concorrentes que a desafiam, imitam ou a evitam”. Entretanto, Silva (2001b) declara que, atualmente, o fato de uma empresa ser líder de mercado não significa, necessariamente, que ela continuará sendo competitiva no futuro. Uma empresa mal-posicionada, pode situar-se melhor no futuro se corrigir rumos e tomar decisões corretas.

Nas idéias de Kotler (1998), as empresas líderes, também conhecidas como dominantes, almejam ser sempre a número um. Contudo, para que isso ocorra, é necessário encontrar meios de expandir a demanda total, proteger a participação de mercado através de ações defensivas e ofensivas e tentar aumentar esta participação, mesmo se o mercado estiver constante.

Já empresas desafiantes de mercado, segundo Kotler (1998), são consideradas aquelas que ocupam a segunda, terceira ou classificações mais baixas em uma indústria podem ser conhecidas como número dois ou batalhadoras de mercado. Para o autor (p.342), essas empresas “podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado (desafiantes de mercado) ou podem desejar apenas manter suas participações (seguidoras de mercado)”.

Quando uma empresa acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo, é considerada seguidora, podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação. Nas palavras de Kotler (1998, p.351),

muitas empresas seguidoras preferem acompanhar a desafiar a líder de mercado. O esforço para atrair consumidores da líder nunca é desconsiderado por esta. Se a ação da desafiante for baixar preços, melhorar serviços ou acrescentar características no produto, a líder pode, rapidamente, fazer o mesmo para dispersar o ataque. Provavelmente, a líder tem mais poder de resistência em todo o campo de batalha. Uma luta árdua pode deixar ambas as empresas em pior situação, significando que as empresas seguidoras devem pensar cuidadosamente, antes de atacar. A menos que a empresa possa lançar um ataque de surpresa – na forma de uma inovação substancial do produto ou revolução na distribuição – ela prefere, freqüentemente, acompanhar em vez de atacar a líder (KOTLER, 1998, p.351).

Para se tornar uma seguidora em um grande mercado, de acordo com Kotler (1998), uma opção é ser líder em pequeno mercado ou nicho. Pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não

possuem tanto interesse por elas. Contudo, grandes empresas estão criando unidades de negócio para atender a nichos de mercado.

Segundo Silva *et al.* (2003), um exemplo de nichos de mercado pode ser os orgânicos. Esses produtos são comercializados com elevados preços em relação aos produtos convencionais e produzidos em fase inicial, com escala pequena, impedindo queda dos custos de produção; porém, a demanda é maior que a oferta, ocasionando a estratégia de trabalhar com o preço mais alto. Acredita-se, dessa forma, que os produtos orgânicos são direcionados a um nicho de mercado, cuja estratégia central é a especialização.

As ocupantes de nicho devem criar, expandir e proteger nichos. Por exemplo: a Nike, fabricante de calçados cria novos nichos ao desenhar calçados especiais para diferentes esportes e exercícios e desenvolve diferentes versões e marcas como *Nike Air Jordans*, *Nike Airwalkers*. No entanto, ela deve proteger sua posição de liderança à medida que novos concorrentes entram no nicho, uma vez que tem grande risco de desaparecer, ser atacada ou enfraquecer. Pode-se utilizar a estratégia de nicho múltiplo que a de nicho único, já que ao desenvolver poder em dois ou mais nichos, a empresa aumenta suas chances de sobrevivência (KOTLER, 1998).

3. A INDUSTRIALIZAÇÃO DA FÉCULA DE MANDIOCA NO SISTEMA MERCADOLÓGICO DO AGRONEGÓCIO

Como *commodity* [mercadoria], a mandioca é uma das mais importantes colheitas de alimento e seus principais produtores são: Nigéria, Brasil, Tailândia e Indonésia (Ihemere, 2003). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, (2003), a produção nacional da cultura da mandioca, na safra 2002, foi estimada em 23,1 milhões de toneladas, com rendimento médio de 13,7 toneladas de raízes por hectare. Em 2003, a fabricação do *commodity* foi de 22 milhões de toneladas; em 2004, em torno de 24 milhões de toneladas; e em 2005, de aproximadamente 26,7 milhões de toneladas (FAO, 2006).

A mandioca tem numerosos usos correntes e potenciais, classificados segundo o tipo de raiz, em duas grandes categorias: mandioca de “mesa” e mandioca para a indústria, ou seja, fécula e farinha.

No que se refere à fécula de mandioca, a Tailândia, na Ásia, é o produtor principal, seguida da China e do Vietnã. Já no Brasil é o estado do Paraná que exporta 90% da produção para outros estados com produtividade de 20 toneladas por hectare (De Salvador, 2006). De acordo com Silva *et al.* (2000, p.32)

O amido é um polímero natural encontrado nos vegetais, formado por milhares de carboidratos, as unidades de glicose. A celulose é a maior reserva de carboidratos renováveis em nível mundial, seguida de perto pelo amido. As plantas superiores e mesmo animais são capazes de sintetizar grânulos de amido, como reserva energética. Embora todas as plantas acumulem amidos, as passíveis de extração economicamente viáveis e predominantemente usadas no mercado para esse fim são os cereais e as raízes, com destaque para o milho, trigo, batata e mandioca. O amido, quando extraído de raízes ou tubérculos, é chamado de fécula (SILVA *et al.*, 2000, p.32).

A fécula e seus derivados são utilizados em produtos amiláceos para a alimentação humana ou como insumos em diversos ramos industriais, tais como o de alimentos embutidos, de embalagens, de colas, de mineração, têxtil e farmacêutica (Efferson, 1979). Nesses mercados ocorre maior agregação de valor e se encontram as maiores perspectivas para o desenvolvimento da atividade mandiogueira. O uso de amidos e féculas, nativos ou modificados em alimentos é regulado pela legislação, que define os índices técnicos.

Na cadeia de mandioca existem quatro segmentos: o primeiro é o produtor, caracterizado em unidade doméstica e empresarial; o segundo é o processamento, passando por pequenas, médias e grandes processadoras de raiz dependendo do produto final a ser obtido na industrialização e o mercado de destino; o terceiro, a distribuição, ligada à indústria processada em função das suas estratégias de alcance do mercado; e o último segmento é o consumidor final, caracterizado em função do produto oferecido, o qual possui diversos destinos, passando pelo consumo de varejo, pequenas e grandes indústrias e até exportações (Gameiro *et al.*, 2003).

As indústrias de amido de milho são o principal concorrente das indústrias de fécula de mandioca. Em segundo plano, seguem as indústrias de fécula de batata e de arroz (produtos importados) e, as de farinha de trigo. Silva *et al.* (2000) afirmam que a fécula de batata possui maior viscosidade que os outros amidos e abordam que na Europa, o milho é a principal fonte de amido, seguido do trigo, que ultrapassa o mercado de fécula de batata.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Gil (1996), os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste estudo são classificados como exploratório e descritivo estatístico. A pesquisa é exploratória por envolver levantamentos bibliográficos, documentais e eletrônicos; e descritiva pelo fato de apresentar e analisar aspectos abordados pelos profissionais que atuam nas fecularias.

4.1 MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa realizada inicialmente teve caráter exploratório: utilizaram-se como fonte de informações, dados secundários, desde os contidos em referências bibliográficas da área, até pesquisa em internet, e também levantou-se uma lista dos 15 produtores de fécula de mandioca do Estado do Paraná, fornecida pela Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca (ABAM). Com base nessa lista, realizou-se um estudo descritivo estatístico: por meio da amostragem foram investigadas todas as fecularias, que receberam via *e-mail* [correio eletrônico] um questionário estruturado com as questões a serem respondidas, voltadas à investigação das estratégias competitivas adotadas no agronegócio, especificamente nas fecularias do Estado do Paraná e dos resultados obtidos. Para tanto, foi necessário levantar por meio dos questionários: o tipo de estratégia à posição mercadológica da empresa na indústria: líder, seguidora, desafiante, de nicho; as estratégias competitivas: sejam mercadológicas, de crescimento, ou outras adotadas pelas organizações industriais do setor em estudo; entre outros fatores. Para classificar as empresas quanto à posição no mercado, foi necessário resumir, em um pequeno parágrafo, para cada entrevistado, o significado de cada termo: líder, seguidora, desafiante de mercado e de pequeno nicho.



Categorias de estratégias	Posição da empresa no mercado	1. CRES CIMENTO	1.1 Desenvolv imento de Mercados	1.2 Desenvolv imento de Produtos	1.3 Penetração no Mercado	1.4 Estratégia de Diversificação	2. INTEGRA ÇÃO VERTICA L	3. COMPOS TO MERCAD OLÓGICO	3.1 Produto
P1	Desafiante		x	x		x	x		x
P2	Líder								x
P3	Seguidora								x
P4	Líder								
P5	Desafiante								
P6	Nicho			x					
P7	Seguidora								x
P8	Seguidora								
P9	Seguidora			x					x
P10	Líder			x					x
P11	Líder								x
P12	Desafiante			x		x			x
P13	Seguidora			x					x
P14	Desafiante			x		x			x

Fonte: Tabulação das 14 entrevistas junto aos dirigentes das fecculárias

Uma das fecculárias declaradas como líder de mercado adotou, ao todo, 8 estratégias; duas utilizaram 3 e uma outra, 4, para competir no mercado. Já as 2 declaradas desafiantes de mercado utilizaram, no decorrer dos últimos anos, 8 estratégias; uma adotou 10 e outra fecculária somente 2 estratégias. Quanto às seguidoras de mercado, 2 adotaram 2

estratégias; uma, 4; uma outra, 8; e finalmente a última, 5. A única fecularia de pequeno nicho utilizou 4 estratégias para competir no mercado.

Percebe-se que algumas fecularias adotaram a Estratégia dos vetores de crescimento, da Matriz Produto-Mercado de Ansoff (1990), passível de materialização em 4 vertentes: Desenvolvimento de Mercados, Desenvolvimento de Produtos, Penetração de Mercado e Diversificação. No entanto, a estratégia de Penetração de Mercado, em que os clientes compram mais, não foi adotada por nenhuma empresa pesquisada. Já a de Desenvolvimento de Mercados, em que novos mercados são abertos para produtos já existentes, foi aproveitada somente por uma empresa classificada como Desafiante, no posicionamento de mercado. Esta mesma organização também foi a única que adotou a Estratégia de Integração Vertical. No entanto, foram apenas 3 que investiram em novas áreas de atuação, adotando a Diversificação, que ocorre quando a empresa praticamente muda todo o seu rumo estratégico, investindo em outros empreendimentos fora de seu atual negócio. No tocante às Estratégias Genéricas, 4 empresas utilizaram a Liderança no Custo Total, por meio da aquisição de novos equipamentos, com o que reduziram gastos como, por exemplo, a manutenção de antigas máquinas, e aumentaram a produção com baixos custos. De acordo com Porter (1991), esta estratégia retrata a agressiva construção de instalações enfocando reduções de custos e despesas gerais, uma vez que o baixo custo comparado aos concorrentes torna-se o tema central da estratégia. Outra estratégia identificada na análise dos resultados da pesquisa, foi a do Enfoque, adotada por 7 fecularias, enquanto que a Diferenciação não foi adotada por nenhuma das empresas pesquisadas.

Há algumas fecularias que investiram em Parcerias, ou seja, em Estratégias Cooperativas, chamadas também de Alianças Estratégicas, ou seja, parcerias entre firmas, em que as capacidades, recursos e competências têm interesses ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços (Hitt *et al.*, 2002).

A preocupação com os clientes foi demonstrada por 9 fecularias, que adotaram nos últimos três anos a Estratégia de Foco no Cliente, investindo em benefícios para fidelizá-lo, como pagamento a longo prazo, entrega na data estipulada, atendimento personalizado, entre outros. Conforme salienta Pizzinatto *et al.* (2005), o foco no cliente conduz a empresa a se esforçar para melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, levando em consideração a satisfação dos consumidores.

A adoção de estratégias competitivas adotadas pelas fecularias do Estado do Paraná apresentou êxito, na visão dos entrevistados, com exceção de duas empresas que responderam que duas estratégias não trouxeram rentabilidade: Preços e Liderança em Custo.

Este trabalho, além de elencar as estratégias competitivas passíveis de adoção por empresas agroindustriais do setor em análise, também permitiu levantar a composição das indústrias do setor, no tocante ao posicionamento competitivo, ou seja, em relação à posição de liderança do mercado, à ação em nichos, ou a serem seguidoras da líder: embora a bibliografia se refira a uma empresa líder, com desafiantes, seguidoras e outras em nicho, os entrevistados não têm consenso sobre qual delas seria a líder, já que quatro deles consideram suas empresas como tal. Também foi possível analisar comparativamente as estratégias adotadas por empresas líderes, desafiantes, seguidoras, de nicho.

Verificou-se que 4 fecularias se auto-denominaram líderes de mercado, posição que segundo Kotler (1998) é daquela com maior participação no mercado, liderando as demais

empresas em mudança de preços, lançamentos de novos produtos, cobertura de distribuição e intensidade promocional; com estratégias para encontrar meios de expandir a demanda, proteger a participação no mercado com ações defensivas e ofensivas, também procurando obter mais participação, mesmo que o mercado esteja constante. Isto não significa necessariamente que todas sejam líderes, mas que podem trabalhar com algumas destas características, levando-as a se classificar desta forma.

Já as 4 classificadas como Desafiantes de Mercado, ou seja, empresas que, de acordo com Kotler (*ibid*), ocupam a segunda, terceira ou classificações mais baixas em uma indústria e atacam a líder e as concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado, utilizaram no decorrer dos últimos anos várias estratégias abordadas no questionário aplicado: de Crescimento, do Composto Mercadológico, Cooperativas e de Foco no Cliente. As 5 fecularias consideradas Seguidoras de Mercado, que acompanham, copiam ou melhoram um produto para lançá-lo, podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação, também utilizaram diversas estratégias para competir no mercado: de Crescimento, do Composto Mercadológico, Cooperativas, Genéricas e de Foco no Cliente.

Por fim, a única fecularia deste trabalho classificada como Ocupante de Nicho, em que uma pequena empresa direciona-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes, criando, expandindo e protegendo nichos à medida que novos concorrentes entram, gerando grande risco de desaparecer ou enfraquecer, utilizou 4 estratégias: Desenvolvimento de Produtos, Ponto-de-Venda, Parcerias e Foco no Cliente.

Novas pesquisas podem ser desenvolvidas, para averiguar o porquê de estratégias de relativo sucesso nesse setor. Além disso, o perfil da investigação deste trabalho poderá levantar hipóteses para novos estudos, em que os resultados aqui obtidos podem ser investigados em outros setores agroindustriais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A.; How to select a business strategy. *California Management Review*, p.167-181, 1984.

_____. *Administração estratégica de mercado*. Trad. Martin Haag e Paulo Meira. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001a. 323p.

ANSOFF, H.I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas (Trad.ed.1965), 1990.265p.

BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997. v.1. 573p.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, v.18, n.1, p.43-76, 1997.

COBRA, M. *Estratégias de marketing de serviços*. São Paulo: Cobra Editora & Marketing. 2001. 309p.

DE SALVADOR, P.C. Empresa investe R\$ 9,2 milhões em fecularia na Bahia. In: *Valor Econômico*. Edição nº 1425. 10/01/2006.

EFFERSON, N. Nuevos usos de la mandioca. In: Agricultura de las Américas. Kansas (EUA), a.28, nº 11, nov. 1979.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAO STAT. Disponível em: < <http://faostat.fao.org/>>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2006.

GAMEIRO, A.; CARDOSO, C.; BARROS, G.; ANTIQUEIRA, T.; GUIMARÃES, V. A indústria do amido de mandioca. In: ALVES, E.R.; VEDOVOTO, G.L. (edit). Documentos 6: a indústria do amido de mandioca. Brasília: Embrapa Informações Tecnológicas, set/2003.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 1996. 206p.

HITT, M.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. Administração estratégica. Trad. de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 550p.

IHEMERE, U.E. Somatic embryogenesis and transformation of cassava for enhanced starch production. Ph.D. United States – Ohio. The Ohio State University (Dissertation). 2003, 208p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Levantamento sistemático da produção agrícola. <http://www.ibge.gov.br> (26 maio 2003)

KOTLER, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Prentice Hall, 1998, São Paulo: Atlas, 1998, 8ª ed., 676p.

MacCRIMMON, K.R. Do firm strategies exist? Strategic Management Journal, v.14, p.113-130, 1993.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, M.F. Marketing e Distribuição de Commodity. Série de Working Papers, Working Paper nº 00/008. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/wpapers/index.htm>. 2000. 18p.

PIZZINATTO, N.K. (org). Marketing focado na cadeia de clientes. São Paulo: Atlas. 2005. 214p.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. In: Revista da FAE, Curitiba (PR), v.8, n.1, jan/jun. 2005. p.127-138.

PORTER, M. What is strategy? Harvard Business Review, v.74, n.6, Nov./Dec. 1996. 17p.

_____. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 21ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p.

_____. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362p.

QUINN, James Brian. Managing innovation: controlled chaos. Harvard Business Review, May-Jun: pp. 73-84, 1985.

SEGURA, M.E.; SIRA, E.E. Characterization of native and modified cassava starches by scanning electron microscopy and X-ray diffraction techniques. Cereal Foods World. St. Paul: Mar/Apr 2003. Vol 48. N.2.p.78. 4p.

SEMENIK, R.; BAMOSSY, G. J. Princípios de Marketing. São Paulo: Makron, 1996.

SILVA, D.M., CAMARA, M.R.G.da; DALMAS, L.C. Organic products: barriers to the dissemination of the consumption of organic products in supermarket retail in Londrina-PR. In: XLI Congresso da Sober – Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Juiz de Fora – MG. 27 a 30 de julho de 2003. 13p.

SILVA, C.L.da. Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade. In: Revista FAE BUSINESS, nº1, nov. 2001b. 3p.

SILVA, J.R.; ASSUMPÇÃO, R.; VEGRO, C.L.R. A inserção da fécula de mandioca no mercado de amido. Informações Econômicas. V.30, n.7, p.31-47, jul.2000.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas. V.40, N.4.p.20-37, Out/Dez 2000.

VILPOUX, O.; CEREDA, M. P. Caracterização das fecularias no Brasil. Botucatu: Centro de Raízes Tropicais, UNESP, 1995. 58p.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2ªed. Porto Alegre: Bookman. 2003. 536p.