

ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS FECULARIAS DO PARANÁ

Autores

Marina Ariento Diniz
Nadia Kassouf Pizzinatto
Vanessa h Elias
Eduardo Eug nio Spers

Orientador

Nadia Kassouf Pizzinatto

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, tendo por base as estratégias da concorrência. Neste estudo foram levantadas as estratégias competitivas adotadas pelos praticantes do marketing agroindustrial nas fecularias, modernas indústrias dentre as processadoras de raízes de mandioca do Brasil, que extraem fécula destinada ao preparo de inúmeros produtos (Vilpoux; Cereda, 1995).

2. Objetivos

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.

3. Desenvolvimento

Estratégias e sua aplicação por empresas líderes, seguidoras, desafiantes, de nicho

Há diversos tipos de estratégias. 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 há três estratégias de caráter genérico passíveis de serem bem-sucedidas que visam superar as outras empresas em uma indústria: *liderança no custo total*, cujo objetivo é atingir os concorrentes em uma indústria; *diferenciação e enfoque*.

Segundo 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.

Já a terceira 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 (PORTER, 1992).

Independentemente da posição ocupada da empresa, Ansoff (1990), autor da Matriz Produto-Mercado, defende que é possível definir estratégias para produtos e mercados, considerando duas situações para cada elemento: novos e atuais. 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 muda todo o seu rumo estratégico, lançando novos produtos para novos mercados, estará adotando a Estratégia de Diversificação.

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 relações públicas, venda pessoal, propaganda e mala direta (ZEITHAML; BITNER, 2003).

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.

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.

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.

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.

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. 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.

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 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 feccularias, 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 feccularias do Estado do Paraná e dos resultados obtidos no período de três anos. Para tanto, foi necessário levantar por meio dos questionários: o tipo de estratégia à posição mercadológica da empresa na indústria; as estratégias competitivas; 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.

4. Resultados

Os questionários foram enviados para as 15 fecularias e no prazo de uma semana houve o retorno de 14 empresas, com as respostas preenchidas por gerentes, presidentes e proprietários das empresas, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 – Estratégias adotadas de acordo com a posição da fecularia no mercado

6. FOCO NO CLIENTE	x	x				x		x	x	x
5.3 Enfoque		x	x	x	x		x	x		
5.2 Diferenciação										
5.1 Liderança no custo total								x	x	x
5. GENÉRICAS										
4. COOPERATIVAS - Alianças estratégicas/Parcerias	x			x	x	x			x	x
3.4 Ponto-de-Venda	x			x		x		x	x	x
3.3 Promoção	x	x	x					x	x	x
3.2 Preços	x								x	x
3.1 Produto	x	x	x				x		x	x
3. COMPOSTO MERCADOLÓGICO										
2. INTEGRAÇÃO VERTICAL	x									
1.4 Estratégia de Diversificação	x									
1.3 Penetração no Mercado										
1.2 Desenvolvimento de Produtos	x					x			x	x
1.1 Desenvolvimento de Mercados	x									
1. CRESCIMENTO										
Posição da empresa no mercado										
Categorias de estratégias	Desafiante P1	Líder P2	Seguidora P3	Líder P4	Desafiante P5	Nicho P6	Seguidora P7	Seguidora P8	Seguidora P9	Líder P10

Fonte: Tabulação das 14 entrevistas junto aos dirigentes das fecularias

Uma das fecularias líder de mercado adotou 8 estratégias; duas utilizaram 3 e uma outra, 4, para competir no mercado. Já as 2 declaradas desafiantes utilizaram 8 estratégias; uma adotou 10 e outra fecularia 2 estratégias. Quanto às seguidoras de mercado, 2 adotaram 2 estratégias; uma, 4; uma outra, 8; e 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 comprem 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, que também adotou a Estratégia de Integração Vertical. No entanto, 3 adotaram a Diversificação, 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. Outra estratégia identificada foi a do Enfoque, adotada por 7 fecularias, enquanto que a Diferenciação não foi adotada por nenhuma das empresas pesquisadas. A preocupação com os clientes foi demonstrada por 9 fecularias, que investiram em benefícios para fidelizá-lo, como pagamento a longo prazo, entrega na data estipulada e atendimento personalizado.

5. Considerações Finais

Este trabalho, além de elencar as estratégias competitivas passíveis de adoção por empresas agroindustriais do setor, também permitiu levantar a composição das indústrias, 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, os entrevistados não têm consenso sobre qual delas seria a líder, já que quatro deles consideram suas empresas como tal. Para

Kotler (1998), a líder é daquela com maior participação no mercado, liderando as demais empresas em mudança de preços e lançamentos de novos produtos. Isto não significa necessariamente que todas sejam líderes, mas que podem trabalhar com estas características, levando-as a se classificar desta forma.

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.

Referências Bibliográficas

AAKER, D.A. **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.

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.

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

NEVES, M.F. Marketing e Distribuição de Commodities. **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.

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

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.