

ESTUDO DA ESTRATÉGIA POR DIFERENCIAÇÃO EM AGROINDÚSTRIAS

Andreza Piton, Célio Pinheiro, José Leonardo da Silva Filho, Kellerman Augusto

Lemes Godarth

andrezafi@hotmail.com

Resumo O principal objetivo das empresas escolherem estratégias de diferenciação é dispor de produtos ou serviços que tenham alguma peculiaridade com relação àqueles oferecidos pelos seus concorrentes, tornando-os assim mais atraentes, sendo esta estratégia utilizada para se obter vantagem competitiva. Entretanto, conseguir um bom fator de diferenciação não garante o sucesso do empreendimento, é preciso manter a vantagem competitiva. Se mal empregada, a diferenciação como estratégia pode trazer prejuízos à empresa, por isso visão atenta ao mercado e às necessidades do cliente, bem como avaliação do custo/benefício empregado na diferenciação são fundamentais.

Palavras-Chave: Estratégia, diferenciação, vantagem competitiva.

STUDY OF THE STRATEGY FOR DIFFERENTIATION IN AGRO INDUSTRIES

Abstract- The main objective of the companies to choose differentiation strategies is to make use of products or services that have some peculiarity when compared to those offered by their competitors, turning these products or services into more attractive ones, and so getting competitive advantage. However, obtaining a good factor of differentiation does not guarantee the success of the company: It is necessary to maintain the competitive advantage. If misused, the differentiation as a strategy can cause losses to the company. Therefore, attentive vision to market changing conditions and to customer needs as well as evaluation of the cost-benefit used in the differentiation, are essential.

KeyWord: Strategy, differentiation, competitive advantage

1. INTRODUÇÃO

A ampliação e saturação do mercado fazem com que as organizações se aperfeiçoem cada vez mais. O poder de compra em alguns segmentos cresce, surgem novas demandas, a tecnologia está mais próxima de um grande número de empresas e pessoas e a inovação passou a ser um diferencial importante para que as organizações alcancem o sucesso.

Diante da dinâmica dos cenários atuais, as empresas precisam buscar diferenciais e implementar adequados planejamentos estratégicos, de forma a adequar seus processos às necessidades do mercado, para que os resultados sejam promissores, levando ao crescimento através da aplicação das vantagens competitivas.

O uso da diferenciação como forma de alcance da vantagem competitiva, traz inúmeros benefícios à organização, quando bem analisada e adequadamente implementada, para que seja bem sucedida. Trata-se de disponibilizar ao cliente um produto ou serviço que tenha algo peculiar, singular, diferente dos demais produtos disponíveis no

mercado. A diferenciação bem sucedida tem sua origem na habilidade da empresa de compreender e visualizar as necessidades dos clientes e adequar estes requisitos à sua capacidade de fornecer produtos com diferencial.

Para Serra e Torres (2003), é preciso que as organizações que optam pela diferenciação tenham cuidado para que os custos resultantes do processo de diferenciação não façam com que o preço ultrapasse os níveis aceitáveis pelos consumidores. Uma empresa pode ser malsucedida também se diferenciar-se em estratégias dificilmente percebidas ou em excesso

2. O QUE É ESTRATÉGIA

Para Mattos (2005), estratégia é a arte de alcançar resultados. Para que a estratégia seja adequada é preciso que cada etapa de sua formulação seja devidamente cumprida e acompanhada de forma que o resultado esteja de acordo com o planejado. Tais etapas dependem das situações atuais e das variáveis envolvidas, porém, é fundamental a

análise do conjunto destes elementos.

A estratégia é um meio, ou (o conjunto dos meios) para alcançar um fim (ou objetivo), que é a vitória sobre um oponente. (MAXIMIANO, 2004, p.161)

Para Porter (1996), as empresas precisam ser flexíveis e atender rapidamente ao que o mercado necessita, para se manterem competitivas. As estratégias significam as escolhas do posicionamento competitivo, e sua essência é decidir o que não fazer.

Segundo Mattar (2001), a estratégia deve ser adequada às necessidades dos clientes, para que se obtenha a vantagem competitiva. Tal vantagem é impossível de ser alcançada para todos os atributos do produto, portanto, é importante focar as estratégias sobre os fatores significativos, que sejam perceptíveis e valorizados pelos consumidores. As estratégias são desenvolvidas de forma a gerar volumes crescentes de receitas lucrativas.

3. TIPOS DE ESTRATÉGIA

Na formulação da estratégia, a organização pode ser reestruturada utilizando-se alternativas de acordo com suas situações atuais tais como: inovação, substituição, imitação, complementação, colaboração ou desistência (CHIAVENATO, SAPIRO, 2004, p. 203).

Para Maximiano (2004), apud Porter, os principais tipos de estratégia podem ser classificadas em três categorias:

Diferenciação: é a identidade forte do produto, ou seja, uma peculiaridade que faz com que este se torne objeto de desejo do cliente, fazendo com que ele esteja disposto a pagar o valor agregado pelo diferencial.

Os riscos existentes neste tipo de estratégia são: diferenciação não sustentada, os concorrentes imitam a diferenciação, as bases passam a ser menos importantes para compradores, proximidade no custo é perdida, organizações com enfoque em diferenciação fazer uso de estratégias melhores.

Liderança no custo: consiste em fornecer um produto ou serviço com baixo custo e baixo preço para o consumidor. O objetivo é oferecer produtos ou serviços mais baratos;

Os riscos provenientes da estratégia de liderança no custo são: lideranças não sustentadas, concorrentes imitam, tecnologia muda, bases se desgastam. Desta forma se perde a diferenciação.

Foco: é a atuação em nichos de mercado. Consiste em escolher um segmento ou nicho do mercado e concentrar-se nele.

O risco desta estratégia é: enfoque pode ser imitado, falta de atratividade do segmento-alvo em

termos estruturais, demanda desaparecer, concorrente com alvos amplos dominarem o mercado ou o desgaste da estrutura atual.

A estratégia é ser o melhor e tirar o máximo de proveito do mercado com produtos e serviços selecionados de forma estreita.

4. A ESTRATÉGIA DA DIFERENCIAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela organização criando algo que seja considerado único no âmbito do setor (CHIAVENATO, SAPIRO, 2004, p. 196).

A vantagem competitiva com base no uso da diferenciação do produto/ serviço pode ser conseguida através de diferenciação funcional, emocional e diferenciação por benefício de uso (MATTAR, apud SEMENIK e BAMOSSY, 1995).

Ainda segundo Mattar (2001) a diferenciação funcional se baseia em atributos físicos – tangíveis de um produto. No caso da diferenciação emocional, compreende o desenvolvimento da imagem única diferenciada para a marca. Exemplificam-se o uso do status, prestígio, exclusividade e grupos de referência, como bases de costume para que obtenha a diferenciação emocional. Quando se usa da diferenciação por benefício de uso do produto, é preciso desenvolver características únicas do produto para sua diferenciação, como por exemplo: economia, praticidade de uso, desempenho, atendimento diferenciado e garantias.

O principal para o uso de uma estratégia de diferenciação é a definição do foco de atuação da empresa, qual será seu público alvo, qual a forma de participação na indústria e a alternativa para obtenção de melhor desempenho no segmento de atuação escolhido. Para isso, a organização precisa ter um profundo conhecimento de si própria, de todo o ambiente que envolve a empresa, no que se refere aos fatores internos e externos, tais como: oportunidades, ameaças, pontos fortes, fracos, e a partir desta análise, determinar qual a estratégia competitiva mais adequada para seu sucesso.

A adaptação é muito importante para o alcance da vantagem competitiva. Sua importância entre as políticas funcionais é uma das idéias mais antigas da estratégia. Existem três formas de adaptação: a primeira é quando a empresa tem a capacidade de adaptar seus processos internos a uma estratégia global, ou corporativa. A segunda, trata-se do uso do reforço, ou seja, reforçar suas atividades. A terceira, vai além do reforço: trata-se do esforço para otimização dos processos. (PORTER, 1996).

5. MAIORES ERROS NA APLICAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

O objetivo de toda e qualquer empresa é alcançar a lucratividade máxima. Segundo Porter (1996), uma das maiores autoridades mundiais em estratégia competitiva, existem somente duas maneiras de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação.

Para Candeloro (2006), apud Porter, esses dois conceitos formam a base de toda a estratégia face à concorrência, mas a lucratividade de uma empresa não depende somente do seu posicionamento em relação aos concorrentes; depende também da estrutura do setor em que atua. Por isso é tão importante que os líderes conheçam perfeitamente o setor em que competem. A rentabilidade das empresas depende de determinadas forças competitivas básicas como:

- a) Rivalidade em relação aos concorrentes existentes;
- b) Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- c) Ameaça de novos concorrentes;
- d) Poder dos clientes;
- e) Poder de negociação dos fornecedores.

Ainda segundo Candeloro (2006), existem seis erros básicos cometidos freqüentemente por empresas quando tentam desenvolver uma estratégia de diferenciação:

1. Oferecer um produto ou serviço que tenha valor agregado para ela, mas que o cliente não reconheça este diferencial como vantagem, não estando este disposto a pagar pelo valor agregado.
 2. Incluir novidades desnecessárias, apenas esteticamente agradáveis e supérfluas no produto, elevando seu custo, sem agregar valor e promover diferenciação real ao bem ou serviço.
 3. Fixação de preços demasiadamente elevada pelo produto que tem diferencial. O essencial é descobrir qual o preço que otimizará a lucratividade da empresa.
 4. Não compreender os custos envolvidos na diferenciação. O diferencial que traz mais custos do que vantagens é prejudicial à empresa.
 5. Não reconhecer segmentos de mercado, ou seja, a empresa possuir pontos fortes, porém desconhecer as oportunidades que o mercado oferece, deixando de aproveitar este nicho de mercado.
 6. Criar uma diferenciação que os concorrentes consigam imitar facilmente: é preciso ter idéias que levem à constantes inovações, e evitar as imitações.
- Se a empresa precisa sustentar uma vantagem competitiva ao longo do tempo, é importante que existam barreiras à imitação, que podem surgir de determinadas fontes tais como: barreiras à informação, vantagens do pioneiro, vantagens baseadas em recursos.

6.A UTILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO EM AGROINDÚSTRIAS

Quando as empresas optam pela estratégia de diferenciação, a vantagem será alcançada quando a diferenciação é percebida pelo cliente.

Além da análise do mercado, que é uma etapa essencial para as empresas que querem ou necessitam diferenciar e diversificar os seus produtos, é necessário que as empresas verifiquem a capacidade de produção e os recursos disponíveis e tracem um paralelo quanto a viabilidade de entrar em um novo negócio, com a produção de novos produtos diferentes ou não daqueles produzidos pela empresa (HERRERA, ABREU, SIQUEIRA, p. 10).

O ritmo dos lançamentos da indústria alimentícia é forte. A quantidade de novos produtos, que surgem nas prateleiras todos os dias, falam por si, sem contar as mudanças de embalagens e extensão de marcas conhecidas para outras categorias de produtos.

O cenário promissor para a produção agrícola do país ficou obscurecido nos dois últimos anos por uma crise conjuntural no setor de grãos, que combinou velhos problemas de infra-estrutura com preços em queda e valorização da taxa de câmbio. Com a recuperação das cotações nos mercados externos, o agronegócio brasileiro vive novamente uma boa fase (BRANDÃO, 2007, Revista Exame).

Ainda segundo Brandão (2007), é importante a utilização dos modernos modelos de gestão para análise do mercado e aproveitamento de oportunidades. O uso da diferenciação pode ser aplicada desde o setor primário, com a aplicação adequada das ferramentas de gestão, que diferenciam o agricultor da elite do agricultor tradicional, sendo que o primeiro tem maiores chances de crescer e manter-se no mercado, podendo utilizar-se de simples práticas de diferenciação, conforme mostra o quadro 01.

Quadro 01 – Os métodos de gestão diferenciam os agricultores mais modernos dos produtores convencionais

Agricultor tradicional	Agricultor da elite
- Toma decisões emocionalmente. Por falta de planejamento assume riscos elevados com base em situações de euforia.	- Opera por planejamento e toma decisões com base na racionalidade econômica. Aproveita as oportunidades, mas administra os riscos.
- Não investe em instrumentos modernos de comercialização e não desenvolve estratégias.	- Busca instrumentos sofisticados de comercialização, como mercados futuros e alienar estratégias.
- Gosta de produzir, mas não gosta de administrar. Confiar na natureza para a produção.	- Deixa-se principalmente à administração e controla os custos de maneira rigorosa.
- Geralmente não tem liquidez no época de safra, o que o obriga a vender de imediato, a preços baixos.	- Procura manter-se capitalizado e aguarda as boas oportunidades de mercado.
- Tem baixa flexibilidade na produção. Fica preso pelas circunstâncias a um tipo de produto.	- Entende que a flexibilidade na produção é essencial para o sucesso do negócio.

Fonte: BRANDÃO, Vladimir; (2007).

7.REFERENCIAL METODOLÓGICO

A pesquisa é a forma como é realizado o levantamento de dados para elaboração de um trabalho científico. Existem diversas formas de classificação da pesquisa a descrição do que é e para que serve cada pesquisa é o primeiro passo para elaboração do trabalho científico (ROESCH, 1999).

Para o presente artigo, utilizou-se de uma pesquisa explicativa. Para Marconi e Lakatos (2001), a pesquisa explicativa deriva de uma pesquisa exploratória, é o campo em que se explicam os "porquês", buscando identificar os fatores que contribuem ou determinam a ocorrência de um determinado fenômeno. É na pesquisa explicativa que se tem os resultados, pois identifica fatores que descrevem e detalham os fenômenos, pontos estes que podem ter sido sugados da pesquisa explicativa e aqui detalhado e comprovado.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Entende-se por pesquisa bibliográfica como fonte de coleta de dados, via de regra, qualquer trabalho científico exige algum tipo de pesquisa bibliográfica, portanto é o primeiro passo de toda pesquisa científica, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, a bibliografia permite meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde ainda tem o que e estudar, analisar, criticar (MARCONI e LAKATOS, 2001).

Esta pesquisa também se enquadra em estudo de caso, pois proporciona maior familiaridade com o problema tendo como objetivo principal o aprimoramento das idéias, através de interrogatório com pessoas envolvidas, e análise dos exemplos e das práticas realizadas no dia a dia. (MARCONI e LAKATOS, 2001). Para tanto foi realizada uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo é um estudo que não busca estabelecer relações de causa e efeito. Realizada através de interrogatório aos envolvidos do processo, para levantamento de dados da área a ser estudada (ROESCH, 1999). Logo, a pesquisa de campo relacionou a teoria estudada através da pesquisa bibliográfica com a utilização da estratégia de diferenciação de uma empresa do segmento de agronegócios, na área de carnes - abatedouro de aves. Utilizou-se de entrevista semi-estruturada, para coleta de dados relativos ao processo de exportação da unidade.

O método de análise realizado foi o qualitativo, que compreende um conjunto de técnicas interpretativas que visam descrever os processos de um sistema e como estes se comportam. Utiliza-se o método descritivo para os fatos (ROESCH, 1999).

8.RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa analisada trata-se de um abatedouro de aves, localizado no sudoeste do Paraná, que comercializa sua produção atualmente no mercado

interno (nacional) e externo (internacional). A empresa possui certificados de qualidade, tendo como norma de referencia a NBR ISO 9001:2000, que tem como foco a padronização de produtos e satisfação dos clientes, além de programas de qualidade específicos da área tais como a certificação pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) do Sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), que tem por objetivo a segurança alimentar.

A indústria comercializa carne de aves in natura, cortes e frango inteiro. Como o produto trata-se de uma commodity, a empresa busca diferenciar-se dos concorrentes na forma de contratos. Atende diferenciadamente cada cliente, produzindo os produtos de acordo com as necessidades e especificações de cada pedido recebido. O custo de produção de determinados produtos para mercados específicos, com necessidades particulares, é maior, em função da mão de obra envolvida, porém, observa-se que esta diferenciação gera resultados lucrativos positivos à organização e aumenta a carteira de clientes da mesma. Trata-se da aplicação de diferenciação por benefício de uso do produto, para a qual são desenvolvidas características únicas do produto para sua diferenciação, como por exemplo, a produção de um corte de frango específico para um cliente de acordo com as características de uso do produto pelo consumidor, e a produção de pedidos com diversidade de produtos, em quantidades de acordo com a necessidade do cliente. Desta forma, a empresa busca o atendimento de pequenos importadores, pois utiliza da customização de produtos, de acordo com os requisitos do cliente, enquanto que os concorrentes procuram comercializar produtos de acordo com contratos de maiores volumes de produção, que seja conforme o padrão disponível por estes.

9.CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização não garante seu sucesso a partir da implementação de um fator de diferenciação, mas sim, através da sustentação dessa vantagem competitiva. Para tal, é preciso que a organização diferencie em atributos que sejam difíceis de serem copiados pela concorrência, ou inove continuamente, incorporando características diferenciais em seus produtos e serviços oferecidos, que sejam desejadas pelos seus consumidores.

Ter um diferencial não é suficiente. É preciso ter recursos para uma divulgação que mostre sua diferença ao mercado.

A base para a rentabilidade em um ambiente competitivo é a vantagem competitiva. As organizações que puderem obter uma vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes, no longo prazo não estarão sujeitos à estagnação. Isto leva à condição de obtenção e

manutenção de lucros não cíclicos e acima da média do seu setor e sustenta uma posição de desempenho diferenciado do concorrente.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Vladimir. Eles são a elite do agronegócio, 2007. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0897/negocios/m0133400.html>. Acessado em 16/06/2008.
- CANDELORO, Raul , Os 6 maiores erros das empresas que buscam vantagens competitivas através de estratégias de diferenciação, 2006. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/os_6_maiores_erros_das_empresas_que_buscam_vantagens_competitivas_atraves_d_e_estrategias_de_diferenciacao/898/. Acessado em 07/06/2008.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão, Planejamento Estratégico, 1. ed. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.
- HERRERA, Vânia Erica; ABREU, Andréia; SIQUEIRA, Nerissa de Araújo . Estratégia de diversificação e diferenciação numa pequena empresa de confeito de amendoim da capital nacional do alimento: estudo de caso da Yuppis Alimentos. Disponível em http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/art_cie/art_17.pdf. Acessado em 16/06/2008.
- MARCONI.M.A, LAKATOS.E.M, Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTOS, Edson Gil de Júnior, Afinal, o que é estratégia, 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/691/>. Acessado em 07/06/2008.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru – Introdução à Administração . 6. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2004.
- PORTER, Michael, O que é estratégia, Pontifícia Universidade Católica, 1996. Disponível em: <http://www.pucrs.br/adm/asplam/pe/estrategia.pdf>. Acessado em 07/06/2008.
- ROESCH.S.M.A, Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1999.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro; SERRA, Maria Candida S. Torres; TORRES, Alexandre Pavan, Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro:Reichmann & Affonso Editores, 2003.