

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO AGRONEGÓCIO: ESTUDO
EXPLORATÓRIO NAS FECULARIAS DO ESTADO DO PARANÁ**

MARINA SALVADOR ARIENTE

ORIENTADORA: PROFA DRA NADIA KASSOUF PIZZINATTO

Piracicaba
Abril / 2006

MARINA SALVADOR ARIENTE

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO AGRONEGÓCIO: ESTUDO
EXPLORATÓRIO NAS FECULARIAS DO ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba / Unimep, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa Dra Nadia Kassouf Pizzinatto

Piracicaba
Abril / 2006

MARINA SALVADOR ARIENTE

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO AGRONEGÓCIO: ESTUDO
EXPLORATÓRIO NAS FECULARIAS DO ESTADO DO PARANÁ**

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

Banca Examinadora

Prof. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto (Orientadora)
(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof. Dr. Augusto Hauber Gameiro
(Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia e Faculdade de Zootecnia e Engenharia
de Alimentos – Universidade de São Paulo)

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers
(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

Piracicaba, 24 de abril de 2006

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação primeiramente a Deus, meu Criador, que proporcionou minha existência nesta época para eu seguisse uma bela trajetória de vida.

Aos meus pais Elisabete Salvador Arient e Angelo Antonio Di Lello Arient, por todo o esforço que tiveram ao me propiciar uma boa educação e me conduzir para a concretização deste sonho; sem a ajuda deste belo casal, eu jamais digitaria estas linhas.

Aos meus irmãos Marília e Jorge S. Arient, que souberam compreender minha dedicação ao estudo e colaboraram para a conclusão deste ideal.

Ao meu noivo André Cezaretti Diniz, pelas palavras de apoio e incentivo, especialmente nos momentos de cansaço.

A todos os amigos que acreditaram em meu potencial.

À minha grande orientadora e amiga Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto, que sempre me estimulou com sinceros elogios e palavras para meu crescimento pessoal e profissional, auxiliando-me em todas as etapas para a finalização deste projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente à minha orientadora Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto, que acreditou neste projeto desde o início.

Aos professores doutores Antonio Carlos Giuliani, Eduardo Eugênio Spers e Osvaldo Elias Farah, que durante o curso ensinaram conceitos fundamentais para a base teórica desta dissertação, incentivando-me também com sinceros elogios para a conclusão deste trabalho.

Às secretárias do Mestrado Dulce Helena dos Santos e Rosa Maria Alves, que durante a elaboração deste projeto, colaboraram, com singelas atitudes e palavras de apoio, para uma acelerada finalização.

À minha família que sempre me incentivou para a conclusão deste trabalho.

A Deus e seu filho Jesus Cristo que, nos momentos de desânimo, me inspiraram a continuar este projeto.

Quanto mais aumenta nosso conhecimento, mais evidente fica nossa ignorância.
John Kennedy

SUMÁRIO

	Página
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE QUADROS.....	xii
LISTA DE SIGLAS.....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 O Problema.....	15
1.2 Objetivos do Estudo.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Metodologia do Estudo.....	16
1.4 Relevância e Justificativa do Estudo.....	16
1.5 Estrutura do Trabalho.....	17
2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SISTEMA MERCADOLÓGICO DO AGRONEGÓCIO.....	19
2.1 Competitividade: Análise Conceitual.....	19
2.2 Estratégia: Análise Conceitual.....	23
2.3 As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter.....	25
2.4 Estratégias e sua Aplicação por Empresas Líderes, Seguidoras, Desafiantes, de Nicho.....	28
3. O SETOR DA INDUSTRIALIZAÇÃO DA FÉCULA DE MANDIOCA NO SISTEMA MERCADOLÓGICO DO AGRONEGÓCIO.....	37
3.1 O Agronegócio: Conceitos e Evolução.....	37
3.2 O Complexo da Mandioca no Cenário do Agronegócio.....	40
3.2.1 Potencialidades da cadeia da mandioca.....	43
3.2.2 O consumo da mandioca e seus derivados.....	45

3.2.3 Produtos substitutos que concorrem com as indústrias de fécula de mandioca.....	47
3.2.4 Utilidades da fécula em diversos setores.....	49
3.2.5 Tecnologia e competitividade no setor agroindustrial.....	50
3.3 Fatores Ambientais no Sistema Mercadológico da Fécula de Mandioca.....	53
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	56
4.1 Tipos de Pesquisa.....	56
4.2 Método da Pesquisa.....	57
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	59
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	84
Anexo 1. Questionário aplicado nas fecularias do Estado do Paraná.....	85
Anexo 2. Respostas do questionário aplicado nas fecularias do Paraná.....	87

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar as estratégias competitivas adotadas no agronegócio, especificamente nas fecularias do Estado do Paraná, e os resultados obtidos. 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, agregados 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 nicho.

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, and the gotten results. 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.

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Variáveis de análise do sistema agroindustrial.....	39
Figura 2. Potencialidade do uso da mandioca e amidos.....	42
Figura 3. Sistema agroindustrial da mandioca.....	45
Figura 4. Principais consumidores de amido de mandioca em 2004.....	47
Figura 5. Sistema agroindustrial do milho.....	48
Figura 6. Fatores determinantes da competitividade em cadeias agroindustriais.....	52

LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 1. Comparação das teorias sobre vantagem competitiva.....	20
Quadro 2. Posição da empresa no mercado: perfil e estratégias mais comuns.....	31
Quadro 3. Componentes da Matriz Produto-Mercado.....	32
Quadro 4. Componentes da estratégia do vetor de crescimento.....	32
Quadro 5. Fatores estratégicos da integração vertical.....	35
Quadro 6. Possibilidades de utilização da mandioca.....	40
Quadro 7. Fatores que afetam a produtividade e a qualidade do amido.....	50
Quadro 8. Indicadores qualitativos da competitividade do amido, segundo as fontes de matéria-prima.....	53
Quadro 9. Lista das indústrias produtoras de fécula de mandioca do Estado do Paraná.....	57
Quadro 10. Estratégia de suprimento da mandioca usada pelas fecularias do Paraná.....	59
Quadro 11. Sistema de vendas das fecularias do Paraná.....	60
Quadro 12. Tipos de clientes das fecularias do Paraná.....	61
Quadro 13. Estratégias adotadas pelas fecularias do Paraná.....	62
Quadro 14. Situação das estratégias adotadas pelas fecularias do Estado do Paraná.....	66
Quadro 15. Posicionamento da empresa no mercado.....	68
Quadro 16. Estratégias adotadas de acordo com a posição da fecularia no mercado.....	68

LISTA DE SIGLAS

	Página
ABAM – Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca.....	16
PIB – Produto Interno Bruto.....	16
SCP – <i>Struture-Conduct-Performance</i>	21
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento.....	26
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.....	40
POF – Pesquisa de Orçamentos Familiares.....	42
DQO – Demanda Química de Oxigênio.....	54

1. INTRODUÇÃO

Como em qualquer ramo de atividade, espera-se que os empreendimentos do sistema mercadológico do agronegócio gerem lucros e, para tanto, tenham condições de competitividade que lhes garantam a sobrevivência em longo prazo. Inserido no sistema agroindustrial, sinônimo de complexo agroindustrial, o agronegócio é um setor com uma seqüência de operações interdependentes cujo objetivo é produzir, modificar e distribuir o produto (Batalha, 1997). Sua sobrevivência no mercado depende de sua competitividade, que pode ser definida como a “habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial” (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 1999, p. 29).

Em virtude da acirrada competitividade impulsionada pela globalização, as empresas devem ser mais flexíveis para responder rapidamente 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”.

Portanto, a competitividade decorre de vários fatores: este trabalho pretende investigar dentre eles, as estratégias competitivas adotadas pelos componentes do sistema mercadológico e sua influência nas ações dos 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 (Segura; Sira, 2003). Nas palavras de Ferreira (1986, p.765), fécula é “uma substância farinácea de tubérculos e raízes”.

1.1 O Problema

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. 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. 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.

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é investigar as estratégias competitivas adotadas no agronegócio, especificamente nas fecularias do Estado do Paraná, e os resultados obtidos.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos deste estudo, pode-se destacar:

- a) Elencar as estratégias competitivas passíveis de adoção por empresas agroindustriais;
- b) Verificar a adequação sugerida, no referencial bibliográfico, de cada tipo estratégia à posição mercadológica da empresa na indústria: líder, desafiante, seguidora, de nicho;
- c) Identificar os elementos componentes da cadeia agroindustrial da fécula de mandioca do Estado do Paraná;
- d) Identificar os produtos substitutos;
- e) Levantar a composição das indústrias do setor, no tocante à liderança do mercado, à ação em nichos, ou a serem seguidoras da líder;
- f) Investigar as estratégias competitivas: sejam de crescimento, do composto mercadológico, de foco no cliente, cooperativas, genéricas ou outras adotadas pelas organizações industriais do setor em estudo;
- g) Analisar comparativamente as estratégias adotadas por empresas líderes, desafiantes, seguidoras, de nicho.

1.3 Metodologia do Estudo

A metodologia adotada nesta investigação foi um estudo exploratório, seguido de estudo estatístico descritivo, realizado junto ao universo dos 15 produtores industriais de fécula de mandioca do Estado do Paraná, agregados à Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca (ABAM).

1.4 Relevância e Justificativa do Estudo

O agronegócio é um setor da economia que vem crescendo na economia nacional, tendo movimentado em 2003 458 bilhões de reais, ou seja, um terço do Produto Interno Bruto (PIB); gerou, ainda, 17,7 milhões de empregos (37% do total nacional) e rendeu 30 bilhões de dólares em exportação, o que representa 42% do total exportado pelo Brasil (Veja, 2004). Analisado como empreendimento, passa a exigir o mesmo referencial de administração que qualquer outro ramo de atividade. A produção da fécula de mandioca, particularmente, também está crescendo gradativamente. Na

safras de 2002, início do período que será analisado, a produção nacional foi estimada em 23,1 milhões de toneladas, com rendimento médio de 13,7 toneladas de raízes por hectare, com destaque para os seguintes estados: Paraná (17,81%), Bahia (17,67%), Pará (14,82%), Rio Grande do Sul (5,52%) e Maranhão (4,95%), que, em conjunto, são responsáveis por 60,77% da produção do país (IBGE, 2003). Em 2003, a fabricação da *commodity* (mercadoria) 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). Entretanto, há poucos estudos específicos para o setor do agronegócio e, muito menos ainda para a fécula de mandioca como empreendimento. O volume de produção e a importância econômica do setor, por si só, justificam a análise desse mercado, apontando os fatores relacionados à competitividade. Espera-se contribuir com uma pequena parcela para a pesquisa científica neste campo ainda relativamente novo para o agronegócio brasileiro.

Serão estudadas as indústrias de fécula de mandioca do Paraná em virtude do Estado ser o principal produtor deste amido, com 15 fecularias conhecidas e agregadas à Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca (ABAM, 2006).

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em 6 capítulos. O capítulo 1 traça uma visão geral do agronegócio brasileiro, tendo como base de estudo as indústrias produtoras de fécula de mandioca. Nele também estão apresentados os objetivos do trabalho bem como a relevância do mesmo.

A discussão dos conceitos de competitividade e estratégias, bem como a abordagem do agronegócio estão contemplados no segundo capítulo.

O capítulo 3 discorre do cenário das indústrias da fécula de mandioca, de sua potencialidade, particularidades, consumo, como também da atuação das forças competitivas no setor em questão.

No capítulo 4 faz-se uma abordagem sobre os tipos de pesquisa e a metodologia adotada para o presente estudo. O quinto capítulo relata a análise e interpretação dos resultados da pesquisa aplicada.

Por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais deste estudo.

2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO SISTEMA MERCADOLÓGICO DO AGRONEGÓCIO

Neste capítulo efetua-se revisão bibliográfica a respeito dos conceitos de competitividade e estratégia com base em diversos conceituados autores, levando em consideração as forças competitivas definidas por Porter como as atuantes no sistema mercadológico de um setor de atividade.

2.1 Competitividade: Análise Conceitual

Palavra muito utilizada nos dias atuais, a competitividade é interpretada de diversas maneiras. Neste trabalho, será entendida como a habilidade que tem os agentes da cadeia de determinado ramo de negócios de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado (Ferraz *et al.*, 1997). Nas palavras de Azevedo (2000), competitividade é a capacidade de uma empresa crescer e sobreviver de modo sustentável. Farina e Zylbersztajn (1998) conceituam a competitividade como a habilidade de sobreviver e crescer em mercados correntes ou novos. Pode ser entendida como habilidade de inovação, de enfrentar e resolver problemas que poderiam significar a perda da posição de mercado, conseqüentemente, perda de competitividade. (Coutinho e Ferraz, 1994).

De acordo com Lemos e Nascimento (1999), a competitividade decorre da adequação de estratégias individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Completando, Zawislak *et al.* (1998) defendem que a assunção de estratégias pelo empresário é função direta de seu conhecimento e percepções, a partir de avanços tecnológicos e da experiência de enfrentar mercados. Não há como negar, entretanto, que a concorrência é essencialmente uma característica dos mercados, sendo uma referência à disputa entre as empresas pela renda limitada dos consumidores ou pelo acesso aos insumos. Pode-se dizer, em suma, que competitividade é a capacidade de concorrer de modo sustentável. Já por mercados, de acordo com Castro *et al.* (1998), trata-se de um conjunto de indivíduos e empresas com interesses, renda e acesso a produtos que estão disponíveis. Por exemplo: um mercado consumidor final determina as características dos produtos que serão oferecidos, afetando os demais componentes

da cadeia produtiva, inclusive os sistemas produtivos e correspondentes sistemas naturais.

Allen (1978) e Ansoff (1990) iniciaram o debate acerca da vantagem competitiva das empresas com uma conotação bastante diferente da utilizada atualmente, usando o termo em uma acepção mercadológica para descrever a vantagem derivada de perceber tendências de mercado à frente dos concorrentes e ajustar na mesma direção a oferta de uma determinada empresa. Besanko, Dranove e Shanley (2000) definem vantagem competitiva em termos do resultado ótimo da firma no emprego combinado de seus recursos. Esta definição corresponde à vantagem competitiva resultante, ou seja, o resultado dos efeitos combinados dos diversos fatores que afetam o desempenho da firma (CEZARINO; CAMPOMAR, 2005).

Segundo Hitt *et al.* (2002), uma vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la. De acordo com Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1990, 1991) e Peretaf (1993), a vantagem competitiva tem origem interna na empresa: determinados recursos estratégicos levam-na a uma maior competitividade; Gasperi (2005) ainda ressalta que para serem considerados um diferencial competitivo, esses recursos devem ser valiosos, raros e insubstituíveis. Vasconcelos e Cyrino (2000) comparam diversas teorias sobre vantagem competitiva, que se discorrem no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Comparação das teorias sobre vantagem competitiva

Dimensões	Organização Industrial	Recursos	Processos de Mercado	Capacidades Dinâmicas
Unidade de análise	Indústria	Estoques de recursos e competências específicas	Dinâmica do mercado, ciclos de criação e destruição, inovação, imitação e seleção	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas
Concepção da firma	Função técnica de produção de atividades complementares	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Empreendedora: produção de inovação, criação de conhecimento	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável, fundada no exercício de situações de quase-monopólio	Sustentável, fundada sobre recursos estáveis Rendas ricardianas	Transitória e cíclica, fundada em rendas de empreendedor	Sustentável, fundada sobre recursos em evolução Rendas ricardianas

				e de empreendedor
Fonte de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Inovação e “destruição criadora”	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos
Estratégia	Orientada para o conteúdo Abordagem racional <i>outside-in</i> [de fora para dentro] Procura de indústrias atrativas, busca do posicionamento ideal na indústria e defesa dessa posição pela construção de barreiras à concorrência	Orientada para o conteúdo Abordagem racional <i>inside-out</i> [de dentro para fora] Desenvolvimento e exploração de competências existentes	Orientada para o processo Procura contínua de oportunidades de inovação Esforços de imitação das inovações bem-sucedidas	Orientada para o processo e o conteúdo Interação entre competências e oportunidades do mercado Reconfigurações de competências e <i>Know-how</i> [conhecimento] Racionalidade limitada, incerteza, complexidade e conflito
Fundadores	E. Mason J.S. Bain	P. Selznick E. Penrose K. Andrews	L. Mises F. Hayek J. Schumpeter	D. Teece R. Nelson S. Winter
Autores representativos	M. Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Rumelt B. Wernerfelt J.B. Barney M. Peteraf	R. Jacobson R.D´Aveni	D. Teece, G. Pisano e A. Shuen C.K. Prahalad e G. Hamel J. Diericky e K. Cool R. Amit e P. Shoemaker R. Sanchez, A. Heene e H. Thomas

Fonte: VASCONCELOS; CYRINO (2000, p.35)

O Quadro 1 identificou quatro fatores que podem influenciar a vantagem competitiva – organização industrial, recursos, processos de mercado e capacidades dinâmicas –, cada um deles com suas premissas variáveis e relações explicativas focadas em níveis de análise distintos baseada na teoria de seus propositores. Para Vasconcelos e Cyrino (2000), que sintetizaram o Quadro 1, acima, o modelo da nova organização industrial é o mais difundido para a análise da vantagem competitiva, com fundamentos teóricos baseados nos trabalhos de Edward Mason e Joe Bain sobre a estrutura da indústria, conhecida como SCP, ou seja, *Structure–Conduct–Performance* [Estrutura–Comportamento–Performance]. Segundo esta análise, 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. Por outro lado, o

comportamento das firmas, definido pela estrutura da indústria, é caracterizado pelo número de concorrentes, compradores e vendedores, pelo grau de diferenciação dos produtos e pela existência de barreiras de entrada de novas firmas. O modelo SCP define que a performance econômica das firmas resulta do comportamento concorrencial, no tocante à fixação de preços e custos, que depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão implantadas.

Através das estratégias adotadas, as empresas buscam competitividade tendo por objetivo retorno acima da média da indústria em que estão inseridas, o que somente será alcançado quando a empresa vier a desenvolver e a aprender como implementar uma estratégia capaz de agregar valor na ótica do cliente. Os retornos acima da média – retornos superiores aos que os investidores esperariam obter de outros investimentos com níveis semelhantes de risco – permitem que ela satisfaça simultaneamente a todos os seus interessados. Nas palavras de PORTER (1992, 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. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação (PORTER, 1992, p.2).

Ainda segundo Porter (1999), as empresas buscam vantagem competitiva mediante atos de inovação. Para complementar a teoria do autor, Drucker (1994) declara que novos cenários empresariais exigem estratégias de inovação e as empresas enxergam essa inovação como processo interno quando reflete a adoção de novas tecnologias, um processo ligado à estratégia empresarial. Complementando, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), as teorias da estratégia empresarial correlacionadas com a vantagem competitiva são divididas da seguinte forma: as que analisam a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da concorrência e do mercado e as que consideram a performance como um fenômeno das características internas da organização.

O ato de competir se dá em virtude da criação e domínio das oportunidades emergentes, pela posse do novo espaço competitivo. A competição pelo futuro é uma corrida pela participação nas oportunidades, e não pela participação no

mercado: é uma busca pela maior participação da empresa na arena de oportunidades futuras disponíveis (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Nota-se atualmente mudanças nos padrões de competitividade. No Brasil, com a abertura do mercado, as empresas nacionais têm sido obrigadas a alterar sua forma de atuação. Empresas com condições de competir em mercados globais mantêm e ampliam suas fatias de mercado. Outras, contudo, enfrentam problemas tecnológicos de difícil solução. A falta de soluções não só acarreta perda de competitividade destas empresas, como leva o setor industrial do qual fazem parte para níveis abaixo daqueles considerados competitivos (ZAWISLAK *et al.*, 1998).

A competitividade também é dependente das estratégias definidas por uma organização, que segundo Olave e Neto (2001) podem ser consideradas práticas atuais que pretendem garantir a sobrevivência e a competitividade das empresas. Sobre essas estratégias se discorre a seguir.

2.2 Estratégia: Análise Conceitual

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)”.

De acordo com Mañas (2001, p.43) “a palavra estratégia nasceu como uso militar. Vista como uma grande tática, era centrada na força. O alto comando decidia todos os passos que deveriam ser seguidos nas frentes de batalha”.

Já 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-a à organização, no quesito da habilidade para prosperar dentro de um ambiente onde se enfrenta a competição e precisa-se manter a credibilidade. Complementando Porter (1996), uma empresa necessita de um posicionamento estratégico, que visa escolher distintas atividades daquelas das concorrentes.

Segundo a teoria de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as diferentes definições do termo carregam limitações associadas às suas vantagens. Usar uma estratégia para definir uma direção é vantajoso à medida que se elimina um conjunto de pessoas e processos desarticulados, sem objetivo fixo. De acordo com Barbosa e Cesar (2003), seu aproveitamento apresenta vantagens ao concentrar esforços individuais em objetivos comuns, impedindo o caos e conflito.

O trabalho articulado trazido pela definição de estratégias é reforçado por Hitt (2002, p.146), o qual define a estratégia de negócios como sendo: “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é gerar valor para o cliente e alcançar uma vantagem competitiva através da exploração das competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais”.

Já 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. Nas palavras do autor

a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas (PORTER, 1992, p.3).

As organizações procuram adotar estratégias para manter, aumentar o nível de eficiência e eficácia, e conquistar vantagens competitivas (Silva, 2001a; Kaplan; Norton, 1997), estas correlacionadas com as cinco forças competitivas de uma indústria no mercado. Sobre elas se discorre a seguir.

2.3 As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter

De acordo com Porter (1991), as forças competitivas refletem o fato da concorrência em uma indústria não se limitar aos participantes estabelecidos, mas incorporam, além da entrada de concorrentes, a ameaça de substituição, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais competidores. Nas palavras do autor

clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada (PORTER, 1991, p.24).

Na verdade, o autor amplia o conceito de variáveis externas ao sistema mercadológico em que as empresas atuam. As variáveis externas, nas quais se inserem, além da concorrência e da política governamental: a tecnologia, a demanda, a legislação, o clima, entre outras, são identificadas por Kotler (1998), como fontes atuantes no ambiente de atuação organizacional. Já Porter visualiza as forças competitivas também sob aspectos vinculados a poder entre os participantes do sistema.

A entrada de concorrentes em uma indústria, que é uma ameaça aos participantes já instalados, depende das barreiras à entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar dos demais. Na visão de Porter (1991), existem seis fontes de barreiras à entrada de novos concorrentes em um setor :

- a) *economias de escala*: detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e ariscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo;
- b) *diferenciação do produto*: as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem a lealdade em seus clientes, originados da publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes;
- c) *necessidade de capital*: o fato de investir recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- d) *custos de mudança*: custos que o comprador encontra ao trocar de um fornecedor. Os custos de mudança podem incluir gastos de um novo treinamento dos empregados, despesas com equipamento auxiliar, necessidade de assistência técnica, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Se estes custos de mudança são altos, os recém-chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido;
- e) *acesso aos canais de distribuição*: barreira pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto. Por exemplo, o fabricante de um novo produto precisa convencer o varejista a ceder espaço na disputada prateleira de supermercado através de promessas de promoções;
- f) *política governamental*: o governo pode limitar ou impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas (como regiões carboníferas ou montanhas onde possam ser construídas áreas de esqui). Restrições governamentais mais sutis podem derivar de controles tais como padrões de poluição do ar e da água e índices de segurança e de eficiência do produto.

Os compradores (clientes de uma indústria ou empresa), também identificados como uma das forças competitivas de Porter, agem forçando os preços

para baixo, exigindo melhor qualidade ou serviços e colocando os concorrentes uns contra os outros, à custa da rentabilidade da indústria como um todo.

Segundo Hitt *et al.* (2002, p.74), os clientes, ou seja, compradores, são poderosos se:

- a) adquirir grande parte do total da produção do setor;
- b) o produto a ser adquirido de um setor responder a uma parcela significativa dos custos do comprador;
- c) o comprador tiver a possibilidade de mudar para outro produto a custos reduzidos,
- d) se os produtos não forem diferenciados ou padronizados e o comprador apresentar uma ameaça concreta de integração para trás no setor do vendedor.

Hitt *et al.* (2002) ainda afirmam, quanto ao poder de barganha dos fornecedores, que o aumento de preços e a redução da qualidade dos produtos vendidos são meios através dos quais o fornecedor pode exercer o seu poder sobre as empresas que concorrem em uma dada indústria. Para estes autores (p.73), um grupo de fornecedores pode ser definido como poderoso quando:

- a) é dominado por uma pequena quantidade de grandes empresas e a sua concentração é maior do que a indústria para a qual vende;
- b) não há produtos substitutos satisfatórios para as empresas do setor;
- c) as empresas não são clientes importantes dos fornecedores;
- d) os artigos dos fornecedores são fundamentais ao êxito do comprador no mercado;
- e) a eficácia dos produtos desses fornecedores gerou elevados custos de mudança para as empresas do setor;
- f) os fornecedores representam clara ameaça de integrar-se para a frente no setor dos compradores – por exemplo, um fabricante de vestuário poderá optar por operar os seus próprios canais de varejo. A credibilidade é realçada se os fornecedores possuírem grandes recursos e fornecerem um produto altamente diferenciado para as empresas do setor (HITT *et al.*, 2002, p.73).

A quinta força competitiva identificada por Porter (1991) é a rivalidade entre os concorrentes que implica numa disputa por posição, através de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Ela ocorre sempre que um ou mais concorrentes sintam-se pressionados ou percebam uma oportunidade de melhorar sua posição.

2.4 Estratégias e sua Aplicação por Empresas Líderes, Seguidoras, Desafiantes, de Nicho

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).

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). O Quadro 2, abaixo, confirma a teoria explorada, definindo o perfil e as estratégias mais utilizadas de acordo com a posição da empresa no mercado.

Quadro 2 - Posição da empresa no mercado: perfil e estratégias mais comuns

Posição da empresa no mercado	Perfil da organização	Estratégias mais comuns
Líder	maior participação no mercado, liderando as demais empresas em mudança de preços, lançamentos de novos produtos, cobertura de distribuição e intensidade promocional	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
Desafiante	ocupam a segunda, terceira ou classificações mais baixas em uma indústria, podendo ser conhecidas como número dois ou batalhadoras de mercado	atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado
Seguidora	acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo, podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação	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 acompanhar em vez de atacar a líder
Ocupante de Nicho	pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas	criar, expandir e proteger nichos à medida que novos concorrentes entram no nicho, uma vez que tem grande risco de desaparecer, ser atacada ou enfraquecer

Fonte: elaborado pela autora, a partir do referencial bibliográfico pesquisado em KOTLER (1998)

Como cada empresa ocupa uma posição no mercado com características distintas, conforme demonstra o Quadro 2, e para que ela consiga se manter e competir com as concorrentes é necessária a adoção de estratégias adequadas.

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 3:

Quadro 3 - 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.

Analisando a Matriz Produto-Mercado em relação à Missão da Empresa, Ansoff (1990) usa o mesmo raciocínio e identifica dois tipos de estratégia: competitiva e de carteiras (versão moderna do conceito de “qual é o nosso negócio”), que possui quatro componentes: vetor de crescimento geográfico, vantagem competitiva, sinergias e flexibilidade estratégica. O vetor de crescimento geográfico é considerado o mais significativo: especifica o alcance e a direção dos negócios futuros da empresa, sendo ilustrado por uma Matriz, como demonstra o Quadro 4.

Quadro 4 - Componentes da estratégia do vetor de crescimento

Produto Missão	Corrente	Novo
Corrente	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: ANSOFF (1990, p.101)

Na estratégia de crescimento, a Penetração no Mercado, conforme ilustra o Quadro 4, denota uma direção de crescimento através da maior participação

para produtos e mercados já existentes. Para ampliar mercados, seja em termos regionais, seja em termos de segmentos, a Estratégia de Desenvolvimento de Mercados pode ser usada para buscar novas missões para os produtos da empresa e para Desenvolver Produtos, lançamentos são criados a fim de substituir os atuais. Por fim, na Diversificação tanto os produtos quanto as missões são novos para a empresa.

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 perdendo 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.

A importância do cliente é ressaltada por Mirshawaka (1993, p.33), ao defender que:

- a) um cliente é a pessoa mais importante em qualquer negócio
- b) um cliente não depende de nós; nós é que dependemos dele
- c) um cliente não representa uma interrupção do nosso trabalho; ele é o próprio propósito do trabalho
- d) um cliente nos faz um favor quando vem ao nosso negócio; nós não lhe estamos fazendo nenhum favor pelo fato de estarmos a sua disposição
- e) o cliente é uma parte essencial do negócio; jamais considere o cliente como um intrometido, intruso ou leigo
- f) um cliente não é apenas dinheiro em caixa; ele é um ser humano com sentimentos e precisa ser tratado com respeito
- g) um cliente é merecedor de toda a atenção e cortesia que se possa a ele dispensar; ele é o sangue da vida desse e de qualquer outro negócio; é ele que paga seu salário
- h) sem o cliente nós fecharíamos as nossas portas Mirshawaka (1993, p.33).

Considerando toda 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”. Para compreender a integração vertical deve-se atentar aos possíveis benefícios e custos, conforme ilustra o Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Fatores estratégicos da integração vertical

Benefícios	Custos
Economia operacional	Custos operacionais
Acesso a fornecedores ou compradores	Administração de um negócio diferente
Controle do sistema de produção	Aumento do risco
Entrada em um negócio lucrativo	Flexibilidade reduzida
Ampliação da inovação tecnológica	Custo do foco interno

Fonte: elaborado pela autora, a partir do referencial bibliográfico pesquisado em AAKER (2001a)

A integração vertical está correlacionada com vetores estratégicos, benefícios e custos, conforme demonstra o Quadro 5. Por exemplo: uma economia operacional gera um custo ou o acesso aos fornecedores necessita de uma adequada administração para a negociação. Nas palavras de Batalha (1997, p.107)

as vantagens proporcionadas por uma estratégia do tipo integração vertical estão fundamentalmente associadas à apropriação dos lucros dos mercados situados a montante e a jusante da atividade original da empresa e/ou ao controle destes mercados com o objetivo de favorecer sua atividade original. Determinada indústria que se integra a montante, ou “para trás”, teria a garantia de que o fornecimento de suas matérias-primas, em quantidade e qualidade, estaria de acordo com suas necessidades. Por outro lado, uma empresa que se integra à jusante, ou “para frente”, teria a vantagem de poder estar mais próxima do consumidor de seus produtos e assim identificar mais facilmente suas necessidades de consumo, aumentar sua diferenciação em termos de qualidade e de serviços, controlar melhor seus canais de distribuição, etc (BATALHA, 1997, p.107).

Entretanto, de acordo com Batalha (*ibid*), 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).

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

O presente capítulo aborda o cenário da cadeia agroindustrial da fécula de mandioca. Sua potencialidade, competitividade, consumo no mercado do *commodities* são definidos, bem como a atuação das cinco forças competitivas de Michael Porter, já apresentadas no capítulo anterior.

3.1 O Agronegócio: Conceitos e Evolução

Como em qualquer ramo de atividade, espera-se que os empreendimentos voltados ao agronegócio sejam lucrativos e, para isso, eles devem ter condições de competir. Entende-se por agronegócio um termo que combina agricultura e negócio. Ao definirem, em 1957, o agronegócio, Davis e Goldberg (1957, p.15), o visualizaram como:

a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles (DAVIS; GOLDBERG, 1957, p.15).

Ao considerá-lo como um conjunto de operações, Davis e Goldberg (1957, p.6) entendem que, apesar disso, o crescimento do setor, embora conjunto, não sofre o direcionamento de nenhum dos elos. Nas palavras dos autores, “o *agribusiness* moderno não pode ser visto como o resultado de um plano preconcebido. Ao invés, ele é o produto de forças complexas e evolutivas que atuam mais ou menos espontaneamente sem uma coordenação central”.

Em 1968, Goldberg redefiniu o conceito de *agribusiness* [agronegócio] como um sistema de *commodities*, que inclui mercado de insumos agrícolas, produção, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, direcionando um fluxo de produtos agroindustriais ao consumidor final, e sendo afetado por organizações que atuam no meio ambiente, tais como as instituições governamentais, Bolsas de Mercados Futuros e associações de comércio.

Também assumindo a visão sistêmica do agronegócio, diversos autores como Speding (1975) enquadram-no num processo que constitui um sistema – conjunto de componentes que interagem entre si – que engloba sistemas menores ou

subsistemas. O sistema maior é conhecido por negócio agrícola ou *agribusiness*, que é composto por cadeias produtivas, que segundo Morvan (1985) apud Zylbersztajn *et al.* (2000, p.9) são definidas como:

uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementariedade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação (MORVAN, 1985, apud ZYLBERSZTAJN *et al.*, 2000, p.9).

Atualizando o conceito do agronegócio, Parent, apud Batalha (1997, p.39), denomina a cadeia de produção agroindustrial do setor como “a soma de todas as operações de produção e de comercialização, necessárias para passar de uma ou várias matérias-primas de base para um produto final”. Essas operações de produção e comercialização são desenvolvidas pelos agentes nos diferentes setores, denominados por Cardoso como segmentos (2003). Como tais, o autor entende o conjunto de agentes que desenvolve suas ações dentro de uma determinada etapa, desde a produção da matéria-prima até o produto final. Nesse sentido, contemplam-se os seguintes segmentos: agrícola, de processamento, de distribuição e de consumo. Na verdade, também ser considerados elos da cadeia agroindustrial. Incluem-se também, além dos elos já citados, a indústria de insumos e de bens de capital e os ambientes organizacional e institucional (Gameiro *et al.*, 2003). Complementando, Castro *et al.* (1998) reforça que os compostos e processos interligados do agronegócio proporcionam oferta de produtos aos consumidores finais, através da transformação de insumos pelos componentes. Cada insumo faz parte de um complexo agroindustrial. Segundo Pizzinatto (2000), estes complexos englobam todos os segmentos da economia envolvidos na cadeia agroalimentar. Para ilustrar, a Figura 1 esquematiza o conjunto das variáveis para a análise dos sistemas agroindustriais.

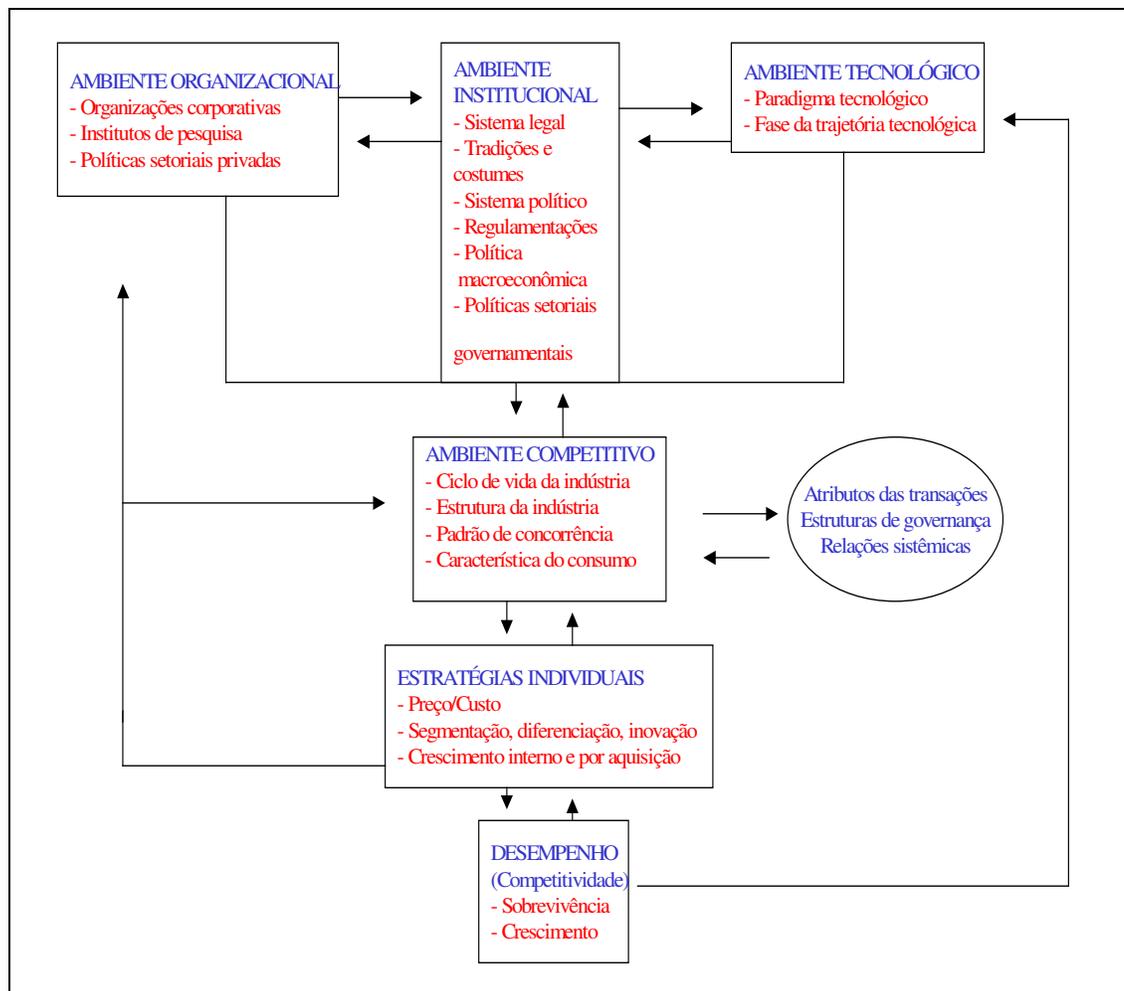


Figura 1 – Variáveis de análise do sistema agroindustrial

Fonte: Adaptado de FARINA; AZEVEDO; SAES (1997, p.175)

Direcionada nas variáveis citadas acima, a cadeia agroindustrial não privilegia a variável-preço no processo de coordenação do sistema; porém, focaliza aspectos distributivos do produto industrial e se aplica às atividades que transformam um *commodity* [mercadoria] em um produto pronto para o consumidor final (Zylbersztajn *et al.*, 2000). Dessa forma, nota-se que a preocupação com os níveis de competitividade orienta as cadeias na busca de qualidade, de maiores níveis de produtividade, de redução de custos e de alianças estratégicas, como forma de enfrentar a competição no mercado interno e capacitar-se para disputar parcelas do mercado externo.

3.2 O Complexo da Mandioca no Cenário do Agronegócio

De todo o exposto, pode-se inferir que qualquer *commodity*, como a mandioca, é facilmente influenciada pelo atual posicionamento do sistema mercadológico. De acordo com Giuliani *et al.* (2003, p.170) “um *commodity* é um produto que não apresenta diferenciação, caracterizado como um bem ou serviço sem diferenças aos olhos do consumidor”. Ou seja, não possui uma marca, que é identificada pelo nome, símbolo, desenho ou a combinação de todos. Materializando, segundo o autor, o empenho de marketing da empresa e seus efeitos de caráter estratégico refletem no conceito que a própria marca ocupa na mente do cliente.

Como *commodity*, a mandioca é uma das mais importantes colheitas de alimento e seus principais produtores são: Nigéria, Brasil, Tailândia e Indonésia (Ihemere, 2003). Seu cultivo está associado ao Brasil desde o seu descobrimento, representando 30% da produção. Planta-se mandioca em toda as unidades da federação, sendo importante na alimentação humana e animal, além de ser utilizada como matéria-prima em inúmeros produtos industriais (CONCEIÇÃO, 1981; CARDOSO *et al.*, 1999).

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. O Quadro 6 apresenta as possibilidades de utilização da mandioca.

Quadro 6 – Possibilidades de utilização da mandioca

Parte aérea	Folhas	Alimentação animal e humana
	Hastes	Material de plantio
		Alimentação animal (silagens, feno e “in natura”)

Raiz	Alimentação humana	Cozidas, fritas, farinhas, bolos, biscoitos, pães, tortas, sopas, mingaus, purês, suflês, empadas, cuscuz, roscas, cremes, pudins, etc.		
	Alimentação animal	Cruas		
		Cozidas		
		Desidratadas	Farinhas Raspas	
	Indústria	Amido (fécula)	Uso alimentício (amido nativo e amido modificado)	Glucose
				Maltose
				Fermentos
				Gelatinas
				Féculas (amido nativo)
			Dextrina	
			Uso industrial (amido nativo e amido modificado)	Adesivos
				Têxtil
				Papel e celulose
				Farmacêutica
		Explosivos		
		Amido fermentado	Uso alimentício	Calçados
				Tintas
				Embutidos (carnes)
				Cervejaria
	Petrolífera			
Farinhas	Alimentação humana	Confeitarias		
		Padarias		
Raspas	Alimentação animal	Ind. de biscoitos		
		Ind. de pão de queijo		
Raspas	Alimentação animal	“Farinhas de mesa”		
		Farinha panificável		
	Farinhas de raspas	Rações balanceadas		
Álcool	Combustível	Rações balanceadas		
		Alimentação animal		
		Alimentação humana		
		Uso industrial		
		Farmacêutica		

Fonte: CARDOSO (2003, p. 170), adaptado de SAMPAIO *et al.* (1994)

Conforme demonstra o Quadro 6, a mandioca, além do consumo “in natura”, vendida ao consumidor final, em feiras, mercados e outros elementos do

sistema mercadológico, também possui um mercado industrial muito grande, que processa tanto a parte aérea, quanto a raiz, produzindo produtos voltados não somente ao consumidor final, quanto ao segmento dos empresários do agronegócio. Isso aponta para diversas opções de segmentos de mercado em termos estratégicos. Já a Figura 2 exemplifica as potencialidades da mandioca e seus amidos.

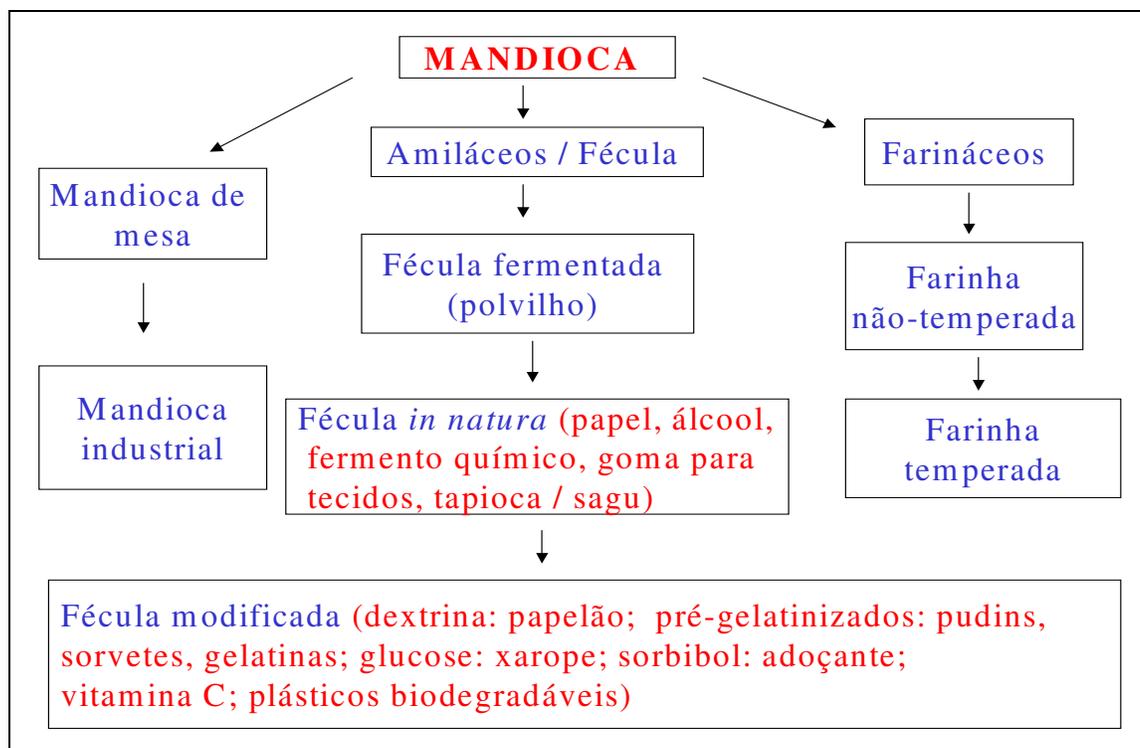


Figura 2 – Potencialidade do uso da mandioca e amidos

Fonte: Adaptado de GOEBEL (2005)

A maior parte da mandioca “de mesa”, ilustrada na Figura 2, acima, é comercializada na forma *in natura*. Atualmente, vem crescendo a comercialização de mandioca pré-cozida e congelada e na forma de aperitivos. A mandioca para a indústria tem grande variedade de usos, dos quais a farinha e a fécula são os mais importantes. Conforme indica a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF, 2005), a farinha de mandioca é o oitavo produto mais adquirido pelo brasileiro, apresentando 7,934 kg de quantidade per capita para consumo no domicílio por ano.

Em função da facilidade de adaptação às várias condições climáticas, a mandioca é cultivável em diferentes regiões pelo plantio de inúmeras variedades, que destinadas à produção de fécula devem apresentar determinadas particularidades para

que exista o maior aproveitamento possível no processamento das raízes, ou seja, quanto maior a concentração de matéria seca, melhor sua aplicação (GOEBEL, 2005).

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 mandioqueira. O uso de amidos e féculas, nativos ou modificados em alimentos é regulado pela legislação, que define os índices técnicos. Como exemplo, pode-se citar os níveis de fécula de mandioca modificada em produtos tipo iogurte e creme azedo na faixa de 1% a 5%.

3.2.1 Potencialidades da cadeia da mandioca

A mandioca é produzida principalmente por agricultores de pequeno porte, em sistemas de produção complexos, com pouco ou nenhum uso de tecnologia moderna, especialmente agroquímicos. De acordo com Cardoso (2003, p.8)

duas características agrônômicas do cultivo são importantes para tentar explicar a dispersão geográfica de sua produção: a capacidade para usar eficientemente o recurso água e ter grande adaptação a solos de baixa fertilidade, nos quais alguns cultivos não conseguem produzir, e, quando produzem o fazem de forma bastante precária (CARDOSO, 2003, p.8)

Outra característica agrônômica importante reside na possibilidade de as raízes serem armazenadas no próprio solo, por um período razoável, sem perdas

significativas de qualidade e rendimento. A convivência com pragas e doenças indica potencialidade para os sistemas produtivos da mandioca integrarem programas de produção de alimentos com baixa agressão ao ambiente, já que o uso de agrotóxicos no Brasil é mínimo. Ressalta-se, entretanto, que provocada pelas pressões de custo impostas pelo incremento no preço da mão-de-obra, nas regiões Sul e Centro-Oeste, a prática do uso de herbicida no controle de ervas daninhas se intensificou nos últimos anos (Idem, 2003).

De acordo com Phillips (1999^a), as novas indústrias, a expansão daquelas já existentes, as quais podem usar produtos derivados da mandioca, com chances de substituir importações, explicam as expectativas de desenvolvimento da demanda do setor.

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). Esse contexto pode ser visualizado na Figura 3.

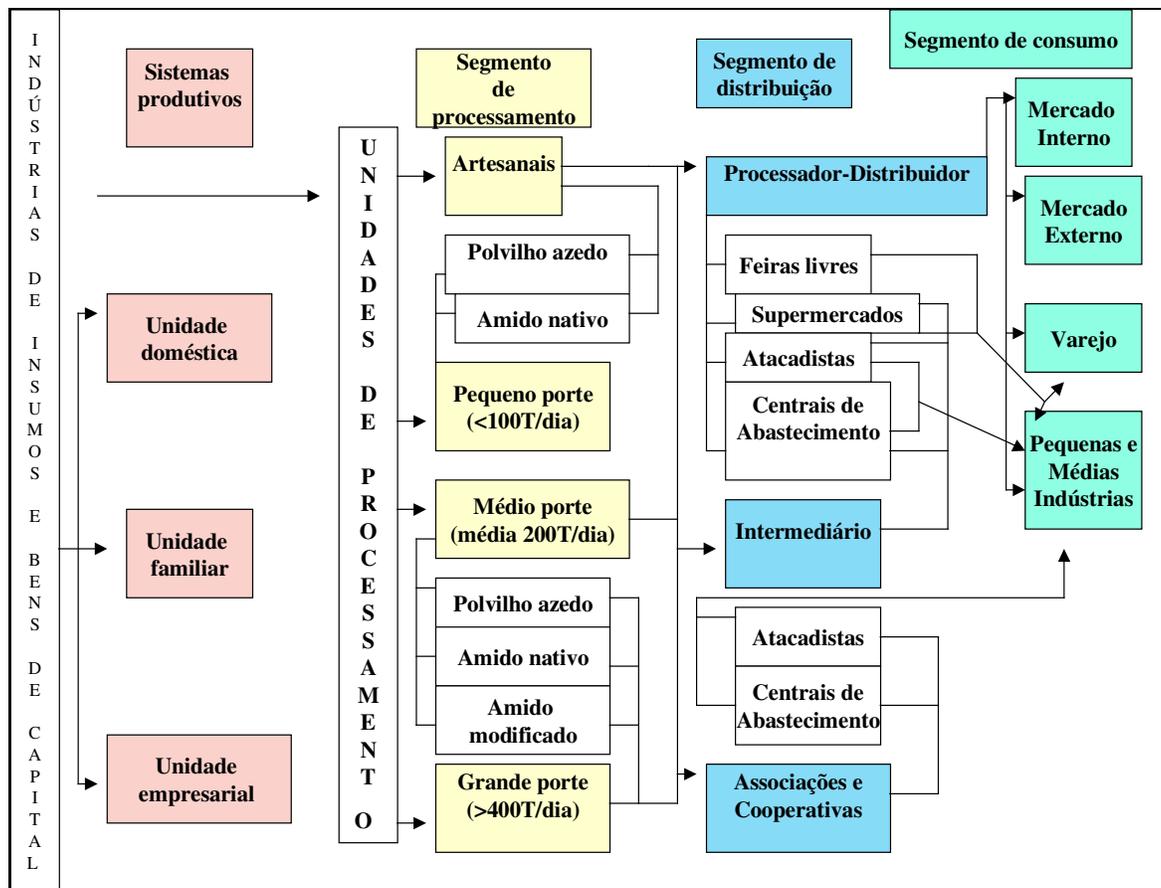


Figura 3 – Sistema agroindustrial da mandioca

Fonte: GOEBEL (2005, p.75), adaptado de CARDOSO (2001), in: GAMEIRO *et al.* (2003, p. 63)

3.2.2 O consumo da mandioca e seus derivados

Alterações demográficas impõem restrições e criam oportunidades para o incremento da demanda de mandioca. Se, de um lado, as migrações das áreas rurais para as urbanas levam à redução no consumo de mandioca e alguns derivados (mandioca *in natura* e farinhas comuns, por exemplo), por outro lado, o processo de urbanização cria oportunidades para produtos com maior valor agregado (mandioca pré-cozida e congelada, farofas prontas) e para produtos que usam os derivados da mandioca (fécula nativa e amidos modificados) como insumo no processo de produção, tanto para produtos alimentares como não-alimentares (Phillips, 1999b). Complementando, de acordo com Vilela e Ferreira (1987), o processo de produção de fécula de mandioca – qualquer que seja o grau de tecnologia empregada – compreende as etapas de lavagem e de descascamento das raízes, desintegração das células e liberação dos grânulos de amido, separação das fibras e do material solúvel e secagem.

Durante o processamento é gerado o bagaço, massa ou farelo, resíduo fibroso que contém parte da fécula que não foi extraída no processamento.

A quantidade anual per capita adquirida de alguns tipos de alimentos difere bastante entre as áreas rurais e urbanas. Nas áreas rurais, por exemplo, adquire-se sete vezes mais farinha de mandioca e quase oito vezes mais fubá de milho do que nas áreas urbanas, como Regiões Metropolitanas de Belém, Fortaleza, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre, além de Brasília. Mas nestas cidades adquire-se quase seis vezes mais leite pasteurizado de vaca e quase quatro vezes mais pão francês do que nas áreas rurais (IBGE, 2005).

Nota-se que as perspectivas de expansão do mercado de fécula são determinadas pelas mudanças nos hábitos de consumo e direcionadas pela urbanização, e pela abertura econômica, além do desenvolvimento da competitividade da fécula de mandioca e seus amidos modificados, em relação ao amido de milho, principalmente quando os preços relativos são favoráveis à mandioca. No mercado dos derivados de amido, destaca-se o crescimento do mercado de xarope de glicose produzido a partir da fécula. Esse produto é um insumo utilizado na indústria alimentícia, nas indústrias de doces e bebidas. Sabe-se que é no setor alimentício onde estão os principais demandantes de amido e fécula. Na indústria de embutidos, a fécula natural apresenta vantagens, principalmente na produção de salsichas embaladas a vácuo (*cry-o-vac*), produto que apresenta expansão da demanda, em decorrência das mudanças nos hábitos alimentares. É crescente também o uso de fécula modificada como espessante (Silva *et al.*, 2000).

Com a entrada da fécula de mandioca no mercado, no setor alimentício, o pão-de-queijo apresentou melhora em sua receita, uma vez que o polvilho azedo (amido modificado com fermentação biológica) foi substituído pela fécula, ocasionando oportunidades de mercado destes dois últimos insumos. A substituição do polvilho azedo auxilia a qualidade microbiológica do produto final, reduzindo o custo de produção. A tapioca, outro produto à base de fécula, que antes só se encontrava nas regiões Norte e Nordeste, se sofisticou e foi para os restaurantes sofisticados e redes de *fast-food* (CARDOSO, 2003).

A Figura 4 aponta os principais consumidores de fécula de mandioca em 2004. É possível notar que as indústrias de papel e papelão, frigoríficas e atacadistas são consideradas as maiores clientes das indústrias produtoras .

Segmentação do mercado de amido de mandioca 2004

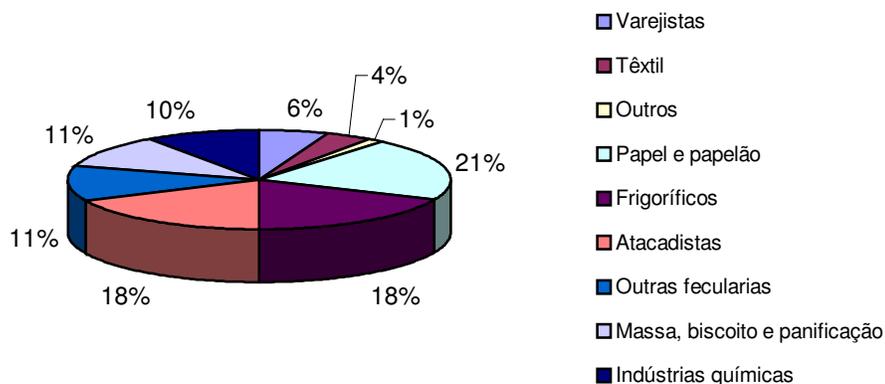


Figura 4 – Principais consumidores de amido de mandioca em 2004

Fonte: Adaptado da ABAM, http://www.abam.com.br/prod_princ_cons_2004.php (26/10/2005)

3.2.3. Produtos substitutos que concorrem com as indústrias de fécula de mandioca

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. A Figura 5 ilustra o sistema agroindustrial do milho, apresentando consecutivamente, o amido de milho.

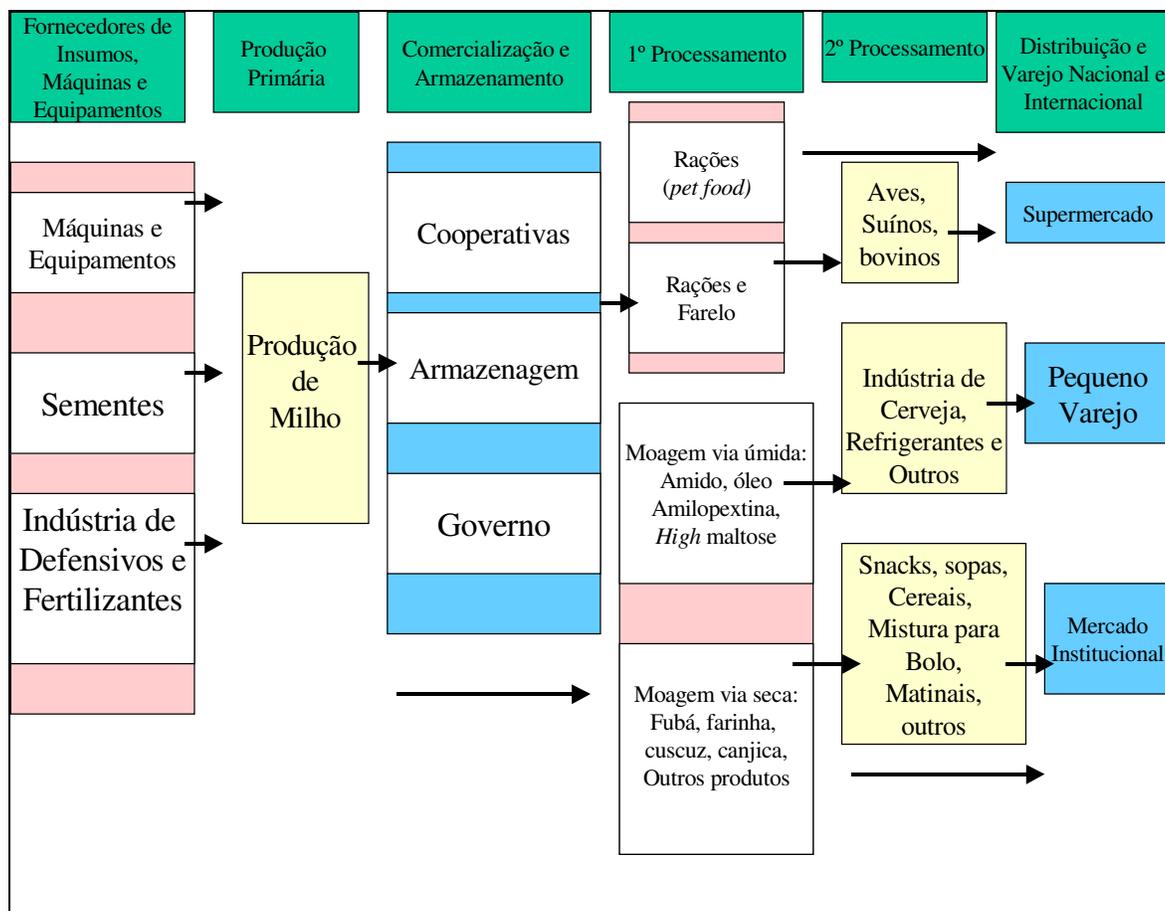


Figura 5 – Sistema agroindustrial do milho

Fonte: SOUSA *et al.* (2000, p.295)

A Figura 5 representa o sistema agroindustrial do milho, composto pelos seguintes segmentos:

- complexo de setores responsáveis pelos insumos necessários à produção agrícola;
- produção agrícola;
- comercialização e armazenagem, com destaque para as cooperativas e armazéns públicos e privados;
- indústria de primeiro processamento englobando a indústria de rações para a alimentação animal, indústria de moagem via úmida (produção de amido) e indústria de moagem via seca (produção de fubá e flocos de milho);
- indústria de segundo processamento, que pode ser ou não integrada à de primeiro processamento (aves, suínos e bovinos) e a de produtos finais derivados do milho (cereais, mistura para bolos e sopas);
- distribuição para o consumidor final, incluindo atacado e varejo e;
- consumo final de produtos derivados do milho.

Mesmo com o crescimento do mercado de amidos modificados, o mercado de fécula, ainda é dominado pela fécula nativa. Nota-se sua potencialidade, ao considerar os três principais tipos de amido: nativo, hidrolisado e modificado (Vilpoux, 2003). Silva e Silva (1992) declaram que se misturam até 25% de farináceos de mandioca à farinha de trigo sem alterar as características físicas e químicas de alimentos de amplo consumo, como pão e macarrão. Nesse sentido, Pedroso e Cereda (1996) revelam que um mercado potencial para a fécula de mandioca é dos bolos e bolachas, assim como o “pré-mix”, mistura já preparada e embalada por indústrias especializadas, bastante utilizada em pequenas e médias padarias, com formulações para pão francês, pão de hambúrguer ou pão de cachorro quente. O farináceo de mandioca substitui a farinha de trigo nas colas das indústrias moveleiras de placas de compensados ou de aglomerados de madeiras (CARDOSO *et al.*, 1994).

3.2.4 Utilidades da fécula em diversos setores

Na indústria têxtil são usados diversos tipos de amido, devido ao preço, fio, máquinas e qualidade. A fécula de mandioca, assim como a de batata, é a preferida para ser usada, uma vez que tem a vantagem de ser mais transparente que o amido de milho, além de possuir alta viscosidade e conferir adesão aos fios. Já na indústria de papel e papelão, faz-se bastante uso da fécula, que proporciona maior consistência ao papel; e o crescimento da procura deve-se à alta do uso da matéria-prima reciclada. No mercado das colas e adesivos, a fécula gera produtos mais viscosos e fáceis de manipular. É fluida, estável e de pH neutro e, preparada com resinas e emulsões sintéticas. O amido de mandioca pré-gelatinizado é usado na fabricação de embalagens, devido ao apelo por processos limpos, o que acarreta em demanda por produtos biodegradáveis. (CEREDA, 2001).

A produção de álcool, para fins alimentícios como bebidas, se apresenta como uma alternativa de mercado para a fécula de mandioca; trabalhando com este produto ao invés do amido de cereais, para a obtenção de álcool, utiliza-se temperatura mais baixa no processamento, com a conseqüente economia de energia (FONSECA, 1996).

Dessa forma, nota-se que a fécula é mais competitiva que outros amidos devido ao baixo teor de substâncias acompanhantes, tais como proteína e

matéria graxa, que a torna adequada para ser usada como matéria-prima na fabricação de glicose. Por possuir aroma delicado, sabor suave e por produzir pastas claras quando cozida, é conveniente para ser prontamente utilizada nas indústrias químicas e farmacêuticas para a produção de cosméticos (SRIROTH *et al.*, 2000; VILPOUX *et al.*, 1995).

3.2.5 Tecnologia e competitividade no setor agroindustrial

A tecnologia exerce papel importante no agronegócio brasileiro. Nesse sentido, é necessário considerar que, além de influenciar as estratégias competitivas das empresas dentro das cadeias, o padrão tecnológico influencia as relações existentes entre os diferentes segmentos da mesma, assim como por elas será influenciado. Segundo Farina e Zylbersztajn (1991), o sistema agroindustrial de alimentos segue um padrão voltado para a diversidade de produtos, viabilizado pelas técnicas modernas de produção industrial. Não são poucos os exemplos de tecnologias facilitam e tornam mais ágeis os sistemas de comercialização dos produtos agrícolas (por exemplo, tanque de resfriamento para coleta de leite, silo para transporte de suco concentrado de laranja e fécula de mandioca, embalagem Tetra Pack). As inovações tecnológicas também têm aumentado a vida de prateleira e reduzido às perdas pós-colheita de muitos produtos agrícolas (“tomate longa vida”). Por meio do processamento, as tecnologias facilitam e reduzem os custos de transportes (Cardoso, 2003). O Quadro 7, abaixo, mostra os fatores influenciadores da produtividade e qualidade da fécula de mandioca.

Quadro 7 – Fatores que afetam a produtividade e a qualidade do amido

	Fator	Influencia sobre
1. Fator genético		Produtividade Conteúdo de amido Conteúdo de cianeto Conteúdo de amilose Poder de expansão
2. Fator ambiental	Chuvas	Produtividade Conteúdo de amido Conteúdo de cianeto Poder de expansão Viscosidade da pasta Temperatura de pasta Temperatura de gelatinização
	Característica do solo	Produtividade

		Conteúdo de cianeto
	Temperatura do solo	Conteúdo de amilose Temperatura de gelatinização
3. Gestão da propriedade	Irrigação	Produtividade Conteúdo de cianeto
	Aplicação de fertilizantes	Produtividade Conteúdo de cianeto
	ConSORCIAÇÃO de culturas	Produtividade
	Controle de ervas daninhas	Produtividade

Fonte: CARDOSO (2003, p.73), adaptado de SRIROTH *et al.* (2000)

Waack (2000, p.330) compara o conceito de competitividade com os sistemas agroindustriais. Segundo o autor, “a competitividade dos sistemas agroindustriais relaciona-se à sua capacidade de gerir o processo de desenvolvimento tecnológico em cada um de seus elos e no sistema como um todo”.

Há alguns aspectos que interferem na competitividade da cadeia de fécula, por exemplo: a abertura econômica e a globalização. No passado, a política de subsídio ao trigo foi considerada como um forte entrave à competitividade do setor mandioqueiro. Atualmente, convive-se ainda com os pesados subsídios aos produtos agrícolas produzidos nos países desenvolvidos e que tornam a produção brasileira, em alguns setores, menos competitiva. Esses fatores, quando associados aos preços deprimidos no mercado internacional, permitem ofertar, na maior parte do ano, trigo a preços mais baixos do que os praticados no mercado brasileiro. Além do impacto direto no mercado de trigo, há reflexos negativos no mercado de fécula de mandioca, uma vez que é possível substituir parte do trigo por fécula em alguns mercados específicos, conforme já mencionado (Cardoso, 2003; Ambrosi *et al.*, 2001). A Figura 6 exemplifica fatores que determinam a competitividade do setor agroindustrial.

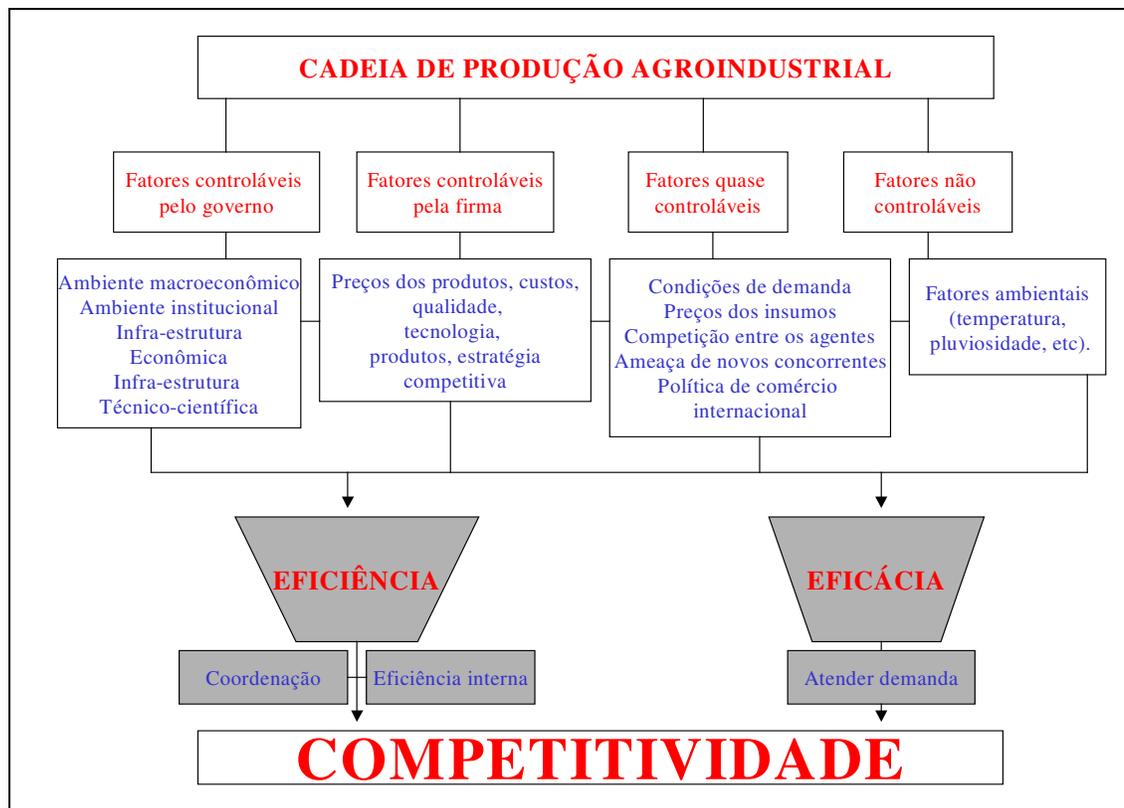


Figura 6 – Fatores determinantes da competitividade em cadeias agroindustriais

Fonte: BARROS (2004, p.26), in CARDOSO (2001), adaptado de VAN DUREN *et al.* (1991) e BATALHA; SILVA (2000)

Na concepção de Barros (2004), esquematizada na Figura 6, a competitividade no sistema agroindustrial é derivada da eficiência, mas também da eficácia com que são gerenciados os problemas e as ameaças contidas nos elementos do cenário ambiental. O autor identifica quatro categorias de fatores ambientais que exigem gerenciamento: desde os fatores controláveis pelo governo, passando pelos controláveis pela firma, chegando aos quase controláveis e encerrando com os incontroláveis. Como já dito, a competitividade, pelo exposto na Figura acima, seria derivada da eficiência ou eficácia com que tais fatores são gerenciados. O Quadro 8 apresenta os indicadores qualitativos de competitividade dos amidos de milho, trigo e mandioca.

Quadro 8 – Indicadores qualitativos da competitividade do amido, segundo as fontes de matéria-prima

Indicadores	Fonte de matéria-prima	Fonte de matéria-prima	Fonte de matéria-prima
	Milho	Trigo	Mandioca
Produtividade da matéria-prima	alto	alto	Baixo
Potencial para aumentar	intermediário	baixo	Alto

produtividade			
Competitividade do preço da matéria-prima	alto	intermediário	intermediário
Flexibilidade na obtenção da matéria-prima	alto	alto	Baixo
Taxa de conversão do amido (eficiência)	alto	intermediário	intermediário
Facilidade técnica de extração do amido	intermediário	intermediário	Alto
Valor dos subprodutos	intermediário	alto	Baixo
Custo de tratamento de resíduos	baixo	baixo	Alto
Competitividade do preço do amido	alto	intermediário	intermediário
Potencial de aplicação na indústria alimentar	intermediário	intermediário	Alto
Potencial de aplicação na indústria não-alimentar	alto	alto	intermediário
Aplicação como substituto de açúcares	alto	intermediário	intermediário
Avanços em P&D	alto	alto	Baixo
Oportunidades tecnológicas	alto	alto	Baixo
Apropriação privada dos avanços no setor agrícola	alto	alto	Baixo
Grau de cumulatividade	alto	alto	Baixo
Nível de organização da cadeia agroindustrial	alto	alto	Baixo

Fonte: Adaptado de HENRY (1999)

3.3 Fatores Ambientais no Sistema Mercadológico da Fécula de Mandioca

A geração de resíduos e o alto consumo de água, gerando grandes quantidades de efluentes, é preocupante no processo de industrialização de um produto (Dunstone *et al.*, 1995; Marx, 1994; Rooney, 1993). No caso da fécula da mandioca, em média, são gerados 5,75 m³/ton de raízes de água de lavagem (consiste em água limpa e parte da água vegetal gerada, que é utilizada como água de lavagem) e 5,40 m³/ton de água vegetal, gerados na etapa de refinação do amido, nas centrífugas (PRADO, 1994).

A fabricação de farinha de mandioca e a extração de fécula são os principais tipos de processamento de raízes da mandioca, sendo que os resíduos gerados podem ser sólidos (casca marrom, entrecasca, descarte, crueira, fibra, bagaço e varredura) ou líquidos (manipueira, que caracteriza a água de constituição da raiz, extraída na prensagem da massa ralada, na confecção da farinha) (Prado; Pawlowsky, 2003). Durante o processo de extração da fécula, a água usada dilui a manipueira, diminuindo sua carga orgânica e teor de cianeto, mas aumentando o volume, passando a

ser chamada de água vegetal (Cereda, 1994). Esta é a água contida no leite de amido, removida por centrifugação e prensagem da polpa na produção de fécula. Para Anrain (1983), a geração de água vegetal é da ordem de seis litros de água por quilograma de mandioca processada. Esta água também é direcionada à estação de tratamento de efluentes – corrente de fluido de processo que sai de um equipamento – e provém do processo de industrialização da mandioca para obtenção do amido. A água vegetal constitui acima de 90% da carga poluidora de uma fecularia, onde esse processo fabril representa uma carga poluidora potencial de 2,9 milhões de habitantes (SOUZA, 1995).

De acordo com Sobrinho (1975), o esgotamento da água residual traz problemas de poluição ambiental. Dessa forma, a Companhia de Tecnologia e Saneamento Ambiental de São Paulo (Cetesb) considera as indústrias de amido como altamente poluidoras. Anrain (1983) afirma que em Santa Catarina a poluição causada por indústrias de processamento de mandioca com fins de obtenção de fécula é intensa, produzindo efluentes com Demanda Química de Oxigênio (DQO) ao redor de 25.000 mg O₂/L, o que equivale à poluição causada por 460 habitantes/dia. Outra dificuldade causada por este tipo de resíduo, além dessa grande quantidade de material de origem orgânica não esgotada, é a presença de glicosídeos hidrolisáveis a cianeto. A linamarina e a lataustralina encontram-se presentes em todas as partes do vegetal (Carvalho *et al.*, 1979). No processamento da mandioca, a quantidade de água usada acarreta grandes concentrações desse glicosídeo, fazendo com que o líquido residual do processamento contenha grande quantidade deste tóxico (Sobrinho, 1975). Em presença de ácidos ou de enzimas, estes se hidrolisam, dando formação a radicais livres de cianeto e, a seguir, ácido cianídrico (WILLIAMNS, 1979).

A preocupação com a atmosfera é um tema fundamental que tem sido discutido. Novas formas de redução de resíduos gerados em processos industriais estão sendo procuradas para que não afetem tanto o meio ambiente (BARK, 1998; CARSON *et al.*, 1993; KROYER, 1995; BOYER, 1996; MANS, 1993).

As indústrias de fécula de mandioca ainda não investem tanto em tecnologias para tratamento de efluentes, mesmo sendo um processamento simples e relativamente barato, comparado a outras indústrias alimentícias que dispõem de avançadas tecnologias para tratamento (Prado; Pawlowsky, 2003). Os resíduos dessas indústrias, lançados nos recursos hídricos, são potencialmente nocivos. A alta carga

orgânica, somada à presença de compostos como cianetos, confere a estes efluentes, se mal manejados, riscos ambientais consideráveis (FAPESC, 2005).

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 compreender os aspectos abordados pelos profissionais que atuam nas fecularias, ao invés de mensurá-los.

4.1 Tipos de Pesquisa

Samara e Barros (2002) definem os trabalhos de caráter científico como exploratórios e descritivos (*ad-hoc*), que por sua vez, se classificam em descritivos estatísticos (quantitativos) e descritivos de caso (qualitativos). Para os autores, as pesquisas quantitativas preocupam-se em quantificar os fenômenos estudados, partindo da elaboração de amostras da população, utilizando estatística, a fim de extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinadas populações. Por outro lado, as pesquisas qualitativas têm como características a compreensão das relações em sua profundidade.

Nas palavras de Mattar (1999, p.80),

a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem noção muito vaga do problema de pesquisa. Será preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto para se estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados (MATTAR, 1999, p.80).

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem como objetivo explorar um problema ou uma situação com o intuito de prover critérios e compreensão. A pesquisa exploratória usa métodos amplos e versáteis. De acordo com Mattar (1999, p.81), “os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal”.

Ainda segundo Mattar (1999, p.82), “os levantamentos em fontes secundárias compreendem: levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e levantamento de pesquisas realizadas”. Já Malhotra (2001) complementa ao detalhar que os dados secundários são coletados para fins diferentes do problema em pauta.

Vergara (1998, p.46) define a pesquisa bibliográfica como “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Para este trabalho, foi também consultado esse tipo de fonte de informação.

Esta pesquisa é considerada exploratória e descritiva estatística (quantitativa). Segundo Mattar (1999, p.85) “as pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados. Estes métodos compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação”. Complementando, para Aaker *et al.* (2001b), na pesquisa descritiva há hipóteses, porém quase sempre especulativas.

4.2 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 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, conforme demonstra o Quadro 9, que receberam via *e-mail* [correio eletrônico] um questionário estruturado (anexo 1) 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 nos últimos três anos. 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.

Os questionários foram enviados para as 15 fecularias do Estado do Paraná, listadas no Quadro 9, e no prazo de uma semana houve o retorno de 14 empresas, com as respostas preenchidas por gerentes, presidentes e proprietários das empresas. Contudo, como faltavam dados essenciais para a análise em alguns questionários, foi necessário realizar contatos telefônicos para o esclarecimento de alguns itens abordados, havendo assim, uma complementação de informações.

Quadro 9 – Lista das indústrias produtoras de fécula de mandioca do Estado do Paraná

Empresa	Cidades em que as unidades estão localizadas no Estado do Paraná
Agrícola Horizonte Ltda	Marechal Cândido Rondon e Pato Bragado
Agro Industrial e Comercial Yamakawa Ltda	Amaporã
Amidos Pasquini – J.A. Pasquini & Cia Ltda	Nova Esperança
Amitec Indústria e Comércio de Amidos Ltda	Goioerê
Avebe Guairá Amidos Ltda	Guairá
C.Vale – Cooperativa Agroindustrial	Palotina
Comercial Agrícola Anhumá Ltda	Paranavaí
Cooperativa Agroindustrial Lar	Missal
Copagra – Cooperativa Agroindustrial do Noroeste Paranaense	Nova Londrina
Farinheira São José – Alimentos Irmãos Oliveira Ltda	Cianorte
Incol – Indústria e Comércio de Fécula O'Linda Ltda	Nova Londrina
Indústria e Comércio de Féculas Juriti Ltda	Querência do Norte
Inpal S.A. Indústrias Químicas	São Tomé
MCR Alimentos Ltda	Mercedes
Poliamidos – Fecularia Ltda	Araruna, Assis Chateaubriand e Cianorte

Fonte: Adaptado da ABAM, <http://www.abam.com.br/associados.php> (31/10/05)

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste item, apresentam-se os resultados da investigação realizada com base no questionário aplicado (anexo 1) aos gerentes, presidentes e proprietários das 14 empresas em estudo; as respostas fornecidas pelos entrevistados, individualmente, encontram-se no anexo 2. Apresentam-se, na seqüência, a pergunta do questionário, os dados obtidos em quadros, seguidos de uma análise, comentando os resultados.

Inicialmente, o Quadro 10 apresenta a origem do fornecimento da mandioca usada pela fecularia para a produção da fécula de mandioca.

A letra E, de todos os próximos Quadros, significa o número de cada entrevista.

1. QUAL A ORIGEM DA MANDIOCA UTILIZADA NA FECULARIA?

Quadro 10 – Estratégia de suprimento da mandioca usada pelas fecularias do Paraná

Alternativa de resposta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
1.1 compra direta de produtores rurais regionais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.2 produção própria				x 40%					x 30%	x 10%	x 20%	x 10%		
1.3 compra de distribuidor														
1.4 outra fonte de fornecimento														

Fonte: Tabulação das 14 entrevistas junto aos dirigentes das fecularias (anexo 2)

Análise: através da tabulação da primeira questão do questionário aplicado, verifica-se que todas as fecularias compram a matéria-prima (mandioca), para o processamento da fécula, diretamente de produtores rurais regionais, sendo que 5 delas, além da aquisição via produtores rurais regionais, têm, também a título de complementação, uma produção própria que representa de 10 a 40% do total da matéria-prima. Nenhuma utiliza outro tipo de fornecimento e nem adquire de distribuidores. Percebe-se, desta forma, que algumas fecularias decidiram investir numa produção própria, mesmo que ainda considerada mínima, com o intuito de reduzir gastos e não depender exclusivamente das negociações de preços e prazos de entrega dos produtores rurais.

No Quadro 11 é apresentado o sistema de vendas usado pelas empresas em estudo.

2. INDIQUE QUAIS SISTEMAS DE VENDAS SÃO UTILIZADOS PELA EMPRESA:

Quadro 11 – Sistema de vendas das fecularias do Paraná

Alternativa de resposta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
2.1 corpo de vendedores da empresa		x		x	x		x					x	x	x
2.2 representantes regionais	x	x				x	x	x	x	x	x	x		x
2.3 outro	x gerentes atendem contas especiais		x telefone											

Fonte: Tabulação das entrevistas junto aos dirigentes das fecularias (anexo 2)

Análise: as fecularias utilizam 3 tipos de sistema de vendas da fécula de mandioca, conforme demonstra o Quadro 11: corpo de vendedores da própria empresa, representantes regionais e, como opções específicas, o atendimento gerencial de contas especiais e vendas por telefone. A distribuição das respostas ocorre na seguinte proporção: 3 usam somente o corpo de vendedores; 5 somente os representantes regionais; uma apenas vendas por telefone; 4 utilizam o corpo de vendedores e os representantes; e uma tanto os representantes como os gerentes atendem um seletivo grupo de contas de clientes. Desta forma, os resultados sugerem que 3 sistemas de vendas são considerados pelas próprias fecularias ágeis para a obtenção de lucro e para um contínuo funcionamento das mesmas.

O Quadro 12 apresenta os principais clientes das fecularias do Estado do Paraná.

3. INDIQUE SEUS PRINCIPAIS COMPRADORES:

Quadro 12 – Tipos de clientes das fecularias do Paraná

Alternativa de resposta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
3.1 atacadistas			x					x	x	x	x			x

3.2 redes de supermercados								X		X	X			
3.3 indústrias	X frigorífica e papel eira	X papel eira e amidos modificados		X papeleira e têxtil	X papeleira e têxtil	X papel eira, alimentícia e têxtil	X papeleira, têxtil e embutidos	X papeleira e alimentícia	X alimentícia	X alimentícia	X colas	X papeleira e têxtil	X papel eira, alimentícia e têxtil	X papeleira, alimentícia e têxtil

Fonte: Tabulação das 14 entrevistas junto aos dirigentes das fecularias (anexo 2)

Análise: os principais clientes das fecularias estão apresentados no Quadro 12: 6 fecularias vendem para atacadistas; as redes de supermercados são o sistema de distribuição de 3 das empresas investigadas; e 13 fecularias vendem para as indústrias. O Quadro permite visualizar as organizações que mantêm mais de um sistema de vendas e distribuição. Também permite identificar os ramos de atividade das indústrias que adquirem a fécula de mandioca:

- a) frigorífica;
- b) papeleira;
- c) alimentícia;
- d) têxtil;
- e) embutidos.

Percebe-se, portanto, que é um produto cujo mercado extrapola o uso alimentício.

O Quadro 13 aborda os tipos de estratégias adotadas pelas fecularias do Paraná nos últimos 3 anos. A pergunta do questionário foi a seguinte:

4. QUAIS ESTRATÉGIAS SUA EMPRESA VÊM ADOTANDO NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS?

Nesta pergunta, os entrevistados receberam uma lista de possíveis estratégias (vide anexo 1), as quais, na verdade, foram previstas para averiguar a utilização de opções estratégicas propostas no referencial teórico, quais sejam:

- a) as Estratégias da matriz Produto-Mercado, de Igor Ansoff, consideradas como Estratégias de Crescimento: Desenvolvimento de Mercados, Penetração no Mercado, Desenvolvimento de Produtos e Diversificação.
- b) as Estratégias de Integração Vertical;
- c) as Estratégias do Composto Mercadológico, ou *marketing mix*, que englobam as vinculadas aos 4 P's: Produto, Preço, Promoção, Ponto-de-venda;
- d) as Estratégias de Parcerias, envolvendo ações em cooperativas, e associativismo;
- e) as Estratégias Genéricas de Porter, considerando como tais a de Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque (num único produto/mercado);
- f) as Estratégias de Foco no Cliente, baseadas em ações que agregação valor ao produto/serviço, na ótica do cliente.

A seguir, no Quadro 13, a análise das respostas, com base nas categorias teóricas apresentadas no referencial bibliográfico. A frase antecipada pela letra Q é a que estava no questionário apresentado. Já as opções estratégicas em negrito são as apontadas pelos entrevistados como as que efetivamente adotaram nos últimos três anos.

Quadro 13 – Estratégias adotadas pelas fecularias do Paraná

5.2 Diferenciação	5.3 Enfoque	6. FOCO NO CLIENTE (Q) Investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo
		Contratos de fidelização x
	x	Pagamento longo prazo x
	x	
	x	
	x	
		Cronogramas de entrega x
	x	
	x	Pagamento longo prazo
		Pagamento longo prazo x
		Cronogramas de entrega x
	x	
		Pagamento longo prazo x
		Pagamento longo prazo x
		Atendimento personalizado

	3.4 Ponto-de-Venda	4. COOPERATIVAS - Alianças estratégicas/Parcerias	5.1 Liderança no custo total
(Q) Fez promoção de vendas:	<i>Pergunta 2 do questionário e, também, a seguinte:</i> (Q) Investiu no corpo de vendas:	(Q) Investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas	(Q) investiu em outros empreendimentos
^x Embalagem 10kg de papel de bambú	^x Treinamento e comissionamento	^x Terceirização da produção	
	Treina. e comissionamento	Parcer. indús. que produz am.oxidado	
		Parceria cliente	
	^x Treinamento	Parceria com cliente	
	Comissionamento		^x Aquis. novos equip.
^x Preços	^x Comissionamento	^x Parceria com cliente de polvilho doce	^x Aquisição de novos equipamentos
^x Brindes (agenda e calendário no final do ano)	^x Treinamento	^x Contrato com produtor	^x Aquisição de novos equipamentos
^x Assistência técnica gratuita	^x Treinamento e comissionamento	^x Parceria com cliente	
	^x Treinamento, comissionamento, bônus e	^x Parceria com cliente	
Tamanho da embalagem	Treinamento, bônus e prêmios		Aq. novos equipamentos

1.4 Diversificação	2. INTEGRAÇÃO VERTICAL	3.1 Produto	3.2 Preços	3.3 Promoção
(Q) investiu em outros empreendimentos fora do negócio da fécula da mandioca	(Q) investiu em outros empreendimentos dentro do negócio da fécula da mandioca	(Q) Fez melhorias no produto	(Q) Investiu em preços, prazos e condições de pagamento	(Q) Investiu em propaganda:
x Soja, milho e trigo	x Amidos modificados	x Qualidade e serviços técnicos	x	x Folhetos, jornais, revistas próprias da empresa com tiragem de 3.000 exemplares/ mês
		x Qualidade		x Jornais, revistas especializadas e televisão
		x Qualidade		x Rev. Especializadas
				Revistas especializadas
		x Certificados ISO		
			x	x Rev. especializadas
		x Qualidade	x	
		x Qualidade		x Revistas especializadas
		Qualidade		x Jornais
Cerâmica, Fundições e Petróleo		x Qualidade e	x	x Revis. espec.
		x Qualidade	x	
Amido de milho		Qualidade	x	Revistas esp. e internet

Estratégias	1.1 Desenvolvimento de Mercados	1.2 Desenvolvimento de Produtos	1.3 Penetração no Mercado
Alternativa	(Q) Abriu novos mercados para os produtos existentes	(Q) Lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando	Clientes atuais compram mais através de descontos, prazos de pagamento, etc.
E1	x Exportação para países do Mercosul e Novos Estados	x Amidos Modificados	
E2			
E3			
E4			
E5			
E6		x Farinha de mandioca	
E7			
E8			
E9		x Polvilho doce e fécula (antes só produzia farinha de mandioca)	
E10		x Tapioca, sagu, polvilho doce e azedo	
E11			
E12		x Am. eterificados	
E13		x Amido modificado	
E14		Amido de milho	

Fonte: Tabulação das 14 entrevistas junto aos dirigentes das fecularias (anexo 2)

Obs.: os posicionamentos dos entrevistados que diferiram ou complementaram as opções originais do questionário estão em negrito

Análise: sempre tomando as 14 fecularias como base = 100%, pode-se observar as ações concretas relatadas, em cada categoria das estratégias. Percebe-se, por exemplo, que a estratégia de crescimento mais adotada foi a de Desenvolvimento de Produtos, isto é, as fecularias lançaram novos produtos para o mercado usuário. Em contrapartida, a Penetração no Mercado não foi utilizada por nenhuma empresa entrevistada.

O Quadro 13 comprova que a Integração Vertical, estratégia de investimento em outros empreendimentos dentro do negócio da fécula de mandioca, foi adotada somente por uma fecularia.

Quanto ao Composto Mercadológico, a estratégia mais adotada foi a de Produto, com 10 empresas realizando melhorias na fécula de mandioca. Em segundo lugar, ficaram as de Promoção e Ponto-de-Venda. Estas estratégias de Kotler são ligadas diretamente aos consumidores finais. No entanto, mesmo as fecularias dificilmente tendo contato

Mercado															
1.4 Estratégia de Diversificação	x											x			x
2. INTEGRAÇÃO VERTICAL	x														
3. COMPOSTO MERCADOLÓGICO															
3.1 Produto	x	x	x				x		x	x	x	x	x	x	x
3.2 Preços	x							x	x					x	x
3.3 Promoção	x	x	x					x	x	x	x	x			x
3.4 Ponto-de-Venda	x			x		x		x	x	x		x	x	x	x
4. COOPERATIVAS - Alianças estratégicas/Parcerias	x			x	x	x			x	x		x	x		
5. GENÉRICAS															
5.1 Liderança no custo total								x	x						x
5.2 Diferenciação			x												
5.3 Enfoque		x		x	x		x	x			x				
6. FOCO NO CLIENTE	x	x				x		x	x	x		x	x	x	x
Estratégias que não trouxeram os resultados esperados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	
3. COMPOSTO MERCADOLÓGICO															
3.2 Preços												x			
5. GENÉRICAS															
5.1 Liderança no custo total										x					

Fonte: Tabulação das 14 entrevistas junto aos dirigentes das fecularias (anexo 2)

Análise: verificaram-se quantas estratégias foram ou não sucedidas para as empresas. Com exceção de 2 empresas que assumiram que as estratégias adotadas mal-sucedidas, as outras fecularias responderam que todas as estratégias utilizadas apresentaram progresso.

O Quadro 15 classifica as empresas estudadas conforme sua posição competitiva no mercado, como líder, desafiante, seguidora ou de pequeno nicho: a questão formulada explicava aos entrevistados os critérios que classificaram a empresa em uma ou outra categoria, para que as respostas tivessem coerência (vide questão 6 do anexo 1).

6. CLASSIFIQUE SUA EMPRESA CONFORME OS CRITÉRIOS ABAIXO:

mento de Mercados														
1.2 Desenvolvimento de Produtos	x					x			x	x		x	x	x
1.3 Penetração no Mercado														
1.4 Estratégia de Diversificação	x											x		x
2. INTEGRAÇÃO VERTICAL	x													
3. COMPOSTO MERCADOLÓGICO														
3.1 Produto	x	x	x				x		x	x	x	x	x	x
3.2 Preços	x								x	x		x	x	x
3.3 Promoção	x	x	x					x	x	x	x	x		x
3.4 Ponto-de-Venda	x			x		x		x	x	x		x	x	x
4. COOPERATIVAS - Alianças estratégicas /Parcerias	x			x	x	x			x	x		x	x	
5. GENÉRICAS														
5.1 Liderança no custo total								x	x	x				x
5.2 Diferenciação														
5.3 Enfoque		x	x	x	x		x	x			x			
6. FOCO NO CLIENTE	x	x				x		x	x	x		x	x	x

Fonte: Tabulação das 14 entrevistas junto aos dirigentes das fecularias (anexo 2)

Análise: uma das fecularias 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 fecularia 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.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação sobre as Estratégias Competitivas no marketing do agronegócio, enfocando o setor da indústria de fécula de mandioca, permitiu identificar os elementos componentes de sua cadeia agroindustrial no Estado do Paraná: 14 fecularias disputam o mercado, produzindo não apenas a fécula, como também polvilho doce (fécula nativa) e azedo, amidos modificados, farinha de mandioca, tapioca, sagu, entre outros produtos. Permitiu identificar o produto substituto da fécula da mandioca como sendo amido de milho.

Este trabalho possibilitou também elencar as estratégias competitivas passíveis de adoção por empresas agroindustriais do setor em análise, com o que se cumpriu o primeiro objetivo específico do estudo. Nesse sentido, 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 feculárias, 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 feculárias do Estado do Paraná apresentou êxito, na visão dos entrevistados, com exceção de algumas que não trouxeram rentabilidade para as empresas em estudo, conforme demonstra o Quadro 14, focadas em Preços e Lideranças em Custo. Com base nas declarações, pode-se inferir que as estratégias mais sucedidas foram as de Desenvolvimento de Produtos (do vetor de Crescimento da matriz Produto Mercado de Igor Ansof); todas as do Composto Mercadológico (Produto, Preços, Promoção e Ponto-de-Venda); a Genérica de Enfoque e a de Foco no Cliente.

O estudo 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. Como no Estado do Paraná existe uma empresa multinacional atuante em diversos setores da mandioca e derivados, leva-se a cogitar a possibilidade desta organização ser realmente a que lidera o mercado. Também foi possível analisar comparativamente as estratégias adotadas por empresas líderes, desafiantes, seguidoras, de nicho.

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. Verificou-se que 4 feculárias 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 (anexo 1). As 5 feculárias 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.

Por fim, a única feculária 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.

Concluindo, é importante ressaltar que a análise das estratégias competitivas no agronegócio não poderia prescindir de uma análise ambiental, delineando um cenário de atuação empresarial. Nesta linha de raciocínio, o trabalho delineou todo o sistema mercadológico do setor, traçou o perfil mercadológico da fécula de mandioca, como já representado na Figura 3, contribuiu para apresentar as estratégias competitivas utilizadas pelas feculárias do Estado do Paraná, analisando as que trouxeram retornos positivos e/ou negativos.

Há estratégias separadas em categorias específicas pelos autores pesquisados, mas que, na prática, representam ações parecidas. Por exemplo: a estratégia de Foco no Cliente e a do composto mercadológico de Produtos; e também a Diversificação com a Integração Vertical.

Novos estudos podem ser desenvolvidos, para averiguar o porquê de estratégias de relativo sucesso nesse setor, terem resultado de insucesso para alguns dos casos analisados. 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.

7. 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.

_____; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001b, 745p.

ALLEN, M.G. Strategic planning with a competitive focus. **The McKinsey Quarterly** (Autumn), p.2-13. 1978.

AMBROSI, I.; LOPES, M.R.; VIEIRA, R.C.M.T. Análise da competitividade da cadeia do trigo na Região Sul. In: VIEIRA, R.C.M.T.; TEIXEIRA FILHO, A.R.; OLIVEIRA, A.J.; LOPES, M.R. (Coord). **Cadeias produtivas no Brasil – análise de competitividade**. Brasília: Embrapa Comunicação para Transferência de Tecnologia, Secretaria de Administração Estratégica, 2001. 468p.

ANRAIN, E. **Estudo sobre a aplicabilidade de reatores anaeróbios de fluxo ascendente e manta de lodo no tratamento de efluentes de fecularia**. São Carlos - SP.: Dissertação para obtenção do grau de mestre na Universidade de São Paulo, 256p., 1983.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE AMIDO DE MANDIOCA – ABAM. Associados. Disponível em: <<http://www.abam.com.br/associados.php>>. Acesso em: 12 set. 2005.

AZEVEDO, P. in ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (organizadores). **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. 428 p.

BARBOSA, S.;CESAR, C. Estratégia e identidade organizacional: uma aproximação mais que conceitual. In: **26º Encontro da ANPAD**. Atibaia. 2003.

BARK, A.W. Wastewater treatment standards for sewage and industrial effluents. **Lebanese Science Bulletin Batroun**, London, UK, vol. 11, n. 1, p. 89-104, 1998.

BARNEY, J.B. Strategic Factors Markets: Expectations, Luck and Business Strategic. **Management Science**, v.32, p.1231-1241, 1986.

_____. The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics. **Academy of Management Review**, v.15, n.3, p.382-393, 1990.

_____. Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**, p. 99-120, 1991.

BARROS, Geraldo Sant'Ana de Camargo (coord.). **Melhoria da competitividade da cadeia agroindustrial de mandioca no Estado de São Paulo**. São Paulo: Sebrae; Piracicaba: Esalq, Cepea, 2004.347p.

BATALHA, M.O.; SILVA, C.A.B. (Org). **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. São Paulo: CNI/SEBRAE/CNA, 2000. 398p.

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

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. **Economics of Strategy**. New York: Wiley. 2000.

BOYER, M.J.. Environmental impact and waste management. **Bailey's Industrial Oil and Fat Products**, Atlanta - USA, v.4, p. 631-655, 1996.

CARDOSO, C.E.L. **Competitividade e inovação tecnológica na cadeia agroindustrial de fécula de mandioca no Brasil**. Piracicaba, 2003. 188p.Tese (doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

_____. **Competitividade na cadeia agroindustrial de fécula de mandioca no Brasil: uma proposta de análise**. Piracicaba: Esalq (LES 5760). 2001. 34p. (Mimeografado)

_____. ;INÁCIO, E.S.B.; LIMA, R.M.R. Mandioca: preço maduro. **Agroanalysis** v.19, n.12, p.24-25, dez.1999.

CARDOSO, C.E.L.; LEAL, M. DE S. Mandioca: mudanças nas raízes. **Agroanalysis**. V.19, n.6, p.55-60, jun.1999.

CARDOSO, E.M.R; AGUIAR, O.R.; SAMPAIO, E.J. Utilização da mandioca como “farinha de cola” na indústria de compensados de madeira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE MANDIOCA, 8., Salvador, 1994. **Resumos** Fortaleza: SBM, 1994. p. 81.

CARSON, P.; MOULDEN, J.. Green Futures. **Food Technology**, Toronto - Canadá, 47 (8), p. 92-93, Agosto 1993

CARVALHO, V. D.; CARVALHO, J. G. Princípios tóxicos da mandioca. **Informativo Agropecuário**, v.5, p.82-88, 1979.

CASTRO, A.M.G. de; LIMA, S.; FILHO, A.F. Estratégias para a institucionalização de prospecção de demandas tecnológicas na Embrapa. In: **22º Encontro da ANPAD**. Foz do Iguaçu. 27 a 30 set, 1998, 14p.

CEREDA, M.P. (Coord). **Propriedades gerais do amido**. Campinas: Fundação Cargill, 2001. 221p. (Série Culturas de Tuberosas Amiláceas Latino Americanas, 1)

CEREDA, M.P. *et. al.* **Resíduos da Industrialização da Mandioca no Brasil – Utilização e Tratamento.** São Paulo: Paulicéia, 1994, 174 p.

CEZARINO, Luciana Oranges; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: *clusters* e APLS In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p.1315-1326.

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.

CONCEIÇÃO, A. J. **A mandioca.** 3ª edição. São Paulo - SP, Editora Nobel, 1981. 382p.

COUTINHO, L. & FERRAZ, J. C. **Estudo da Competitividade Industrial Brasileira.** São Paulo, MCT/Unicamp/Papirus. 1994.

DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness.** Division of research. Boston: Harvard University. 1957.

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

DRUCKER, P.F. **Post-Capitalist Society.** New York: Harper, 1994.

DUNSTONE, J.; CEFARATTI, P. Waste not, want not. **Food Manufacture**, 70 (3), p.48-49, 1995.

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

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, S.M. **Competitividade:** mercado, estado e organizações. São Paulo: Editora Singular. 1997.

FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Relações tecnológicas e organização dos mercados do sistema agroindustrial de alimentos. **Cadernos de Ciência e Tecnologia.** v.8, n.1/3, p.9-27, 1991.

_____. **Competitividade no Agribusiness Brasileiro – Introdução e conceitos.** Vol.1. Versão Final. São Paulo: **Relatórios** – Pensa/FIA/FEA/USP. Julho, 1998.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil:** desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 386p.

FERREIRA, AURÉLIO B. DE HOLANDA. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2 ed. 1986. 1837p.

FONSECA, F.L.M. Transformação da mandioca em álcool. **Faxjornal**, n.29, p.2, 1996.

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

Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – Fapesc. Disponível em: < <http://www.fapesc.rct-sc.br/noticias/leiamais.htm?PHPSESSID=0be80aeb8ecd6db5b35dc0566179bb82>>. Acesso em 19 set 2005.

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.

GASPERI, E.C. Estratégia competitiva em pequenas e médias empresas do ramo têxtil da região do Vale do Itajaí – SC – Brasil, desde a perspectiva de recursos organizacionais. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p.709-719.

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

GIULIANI, A.C. (coord.) **Gestão de Marketing no Varejo**. São Paulo Edições O.L.M. 2003. 254p.

GOEBEL, M.A. **Organização e coordenação do sistema agroindustrial da mandioca na microrregião Oeste do Paraná**. 2005. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/*Campus* de Toledo.

GOLDBERG, R.A. **Agribusiness Coordination: A Systems Approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies**. Division of Research. Graduate School of Business and Administration. Harvard University, 256 pp., 1968.

HAMEL, G. e PRAHALAD, G. K. **Competindo pelo futuro: estratégias para obter o Controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HENRY, G. Cassava starch: case study: Europe. In: **GLOBAL cassava market study: business opportunities for the use of cassava**. Ontario: dTp Studies Inc./IDRC/IFAD, 1999. 184p. (Final report)

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)

_____. **Pesquisa de orçamentos familiares**. <http://www.ibge.gov.br> (30 agosto 2005)

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategic Into Action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.

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

KROYER, G.T. Impact of food processing on the environment – na overview. **Lebensmittel – Wissenschaft und Technologie**, Viena – Áustria, 28 (6), p. 547-552, 1995.

LEMONS, Ângela D.; NASCIMENTO, Luis Felipe. A Produção Mais Limpa como Geradora de Inovação e Competitividade. In: **Revista da Administração Contemporânea (RAC)**, v.3, n.1, jan/abr.1999. p-23-46.

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

MACHADO-DA-SILVA, Clovis L.; e FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão et alii. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap.1, p.27-39.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MAÑAS, Antonio Vico. **Estratégias nos negócios: conceitos, alternativas e casos – gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. In: Marly Cavalcanti (Org.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MANS, J. Clear solutions. **Dairy Foods**, USA, 94 (3), p. 48 - 54, Março 1993.

MARCONI, M.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARX. V. Water - too expensive to waste (Wasser - zu kostbar zum Verschwenden). **Brauwelt**, Germany, 134 (43), p. 2232, 2234-2236, 1994.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. Vol. 1. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 335p.

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

MIRSHAWAKA, Victor. **Criando valor para o cliente: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books do Brasil. 1993.

MORVAN, Y. **Filière de Production, in Fondements d'économie industrielle, Economica**. Pp.199-231, 1985.

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.

OLAVE, M.E.L.; NETO, J.A. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: **Gestão e Produção**, v.8, n.3, p.289-303, dez.2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>

PARENT, J. Filières de produits, stades de production et branches d'activité. **Revue d'Economie Industrielle** n.7, p.89, 1979.

PEDROSO, A.; CEREDA, M.P. Analisando o mercado potencial das farinhas mistas. **Faxjournal**. n.20, p.2, 1996.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell. 1959.

PETERAF, M.A.; The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, p.179-191, 1993.

PHILLIPS, T.P. Domestic market opportunities. In: **GLOBAL cassava market study** business opportunities for use of cassava. Ontario: dTp Studies Inc./IDRC/IFAD, 1999a. 184p. (Final report)

PHILLIPS, T.P. Cassava flour: global opportunities. In: **GLOBAL cassava market study: business opportunities for the use of cassava**. Ontario: dTp Studies Inc./IDRC/IFAD, 1999b. 184p. (Final report)

PIZZINATTO, N.K. Tendências no Sistema Mercadológico do Agribusiness. In: **Preços Agrícolas**. Piracicaba: Esalq/Cepea/Fealq. Jan/2000. p.5-7.

_____ (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. **Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones**. Bilbao: Deusto, 1999.

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

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

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

PRADO, M.R.; PAWLOWSKY, U. Alternativas para o tratamento de resíduos líquidos em fecularias. In: **Brasil Alimentos**, nº 22, Outubro/Novembro de 2003.

PRADO, M. R. Unidade de processamento de mandioca – fecularia. **Projeto de Graduação** – Universidade Estadual de Maringá - UEM, Maringá – PR, 1994.

QUINN, James Brian. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood, Ill.; Richard D. Irwin, 1980.

_____. Managing innovation: controlled chaos. **Harvard Business Review**, May-Jun: pp. 73-84, 1985.

ROONEY, G. Focus on water treatment. **Food Manufacture**, 68 (10), p.29-30, 1993.

SAMARA, B.; BARROS, J. **Pesquisa de Marketing** – Conceitos e Metodologia. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SAMPAIO, A.O.; FERREIA FILHO, J.; ALMEIDA, P.A. de. Cultivo consorciado de mandioca para alimentação animal. **Revista Brasileira de Mandioca**. V. 13, nº 1, p.89-98, 1994.

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, E.D.da. Barreras a la Implementación Estratégica: el Caso Copel. In: **25º Encontro da ANPAD**. Campinas, 16 a 19 set 2001a. 15p.

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

SILVA, J.R.; ASSUMPCÃO, 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.

SILVA, J.R.B.; SILVA, M.G. da. **Novos mercados para os produtos da mandioca, um enfoque empresarial, caso brasileiro**. Apresentado ao I Seminário Afro-Brasileiro, Maputo, 1992.

SOBRINHO, P. A.. Audepuração dos corpos d'água. In: **Curso Poluição das Águas**, São Paulo - SP, CETESB/ABES/BNH, cap.8, p. 6-9, 1975.

SOUZA, E.L.de; AZEVEDO, P.F.de; SAES, M.S.; VIEGAS, C. Competitividade do sistema agroindustrial do milho. São Paulo: **Relatórios de Projetos** – Pensa/USP. 2000.

SOUZA, A. B. **Recuperação de subprodutos da manipueira por coagulação e loculação com quitosana**. Dissertação de mestrado, UFPR, Curitiba – PR, 1995.

SPPEDING, C.R.W. The biology of agricultural systems. London. **Academic Press Inc.**, 1975.

SRIROTH, K.; PIYACHOMKWAN, K.; WANLAPATIT, S.; OATES, C.G. Cassava starch technology: the thai experience. **Starch/Stärke**. V.52, p.439-449, 2000.

STOECKER, R. Evaluating and rethinking the case study. **The Sociological Review**, 39, 88-112. 1991.

VAN DUREN, E.; MATINI, L.; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v.39, 1991.

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.

VEJA. **O Brasil que planta e colhe dinheiro**. In: Veja Edição Especial Agronegócio. São Paulo: Abril. nº 30, ano 37. Abril de 2004.

VERGARA, S. **Projeto relatórios e pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 90p.

VILELA, E.R., FERREIRA, M.E. Tecnologia de produção e utilização do amido de mandioca. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v.13, n.145, p.69-74, 1987.

VILPOUX, O. **Fécula de mandioca no Brasil**. Botucatu: Raízes Consultoria Ltda. 2003. 14p. (Relatório final).

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

_____; VEGRO, C.L.R.; DA SILVA, J.R. **Análise dos canais de distribuição de fécula de mandioca e polvilho azedo na cidade de São Paulo**. Botucatu: CERAT/UNESP. 1995. 27p.

WAACK, R.S. Gerenciamento de tecnologia e inovação em sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org.). **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira/USP, Pensa, 2000. cap.14,p.323-47.

WERNERFELT, B.A. Resource-Based View of Firm. **Strategic Management Journal**. US, p.171-180, 1984.

WILLIAMS, H. J. Estimation of hidrogenocyanide from cassava atorganic solvents. **Expl. Agric.**, v. 15, p. 393-399, 1979.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

ZAWISLAK, P.; FRACASSO, E.; NASCIMENTO, L.F.M. Competitividade industrial e rodadas de cooperação: proposta de metodologia para setor industrial. **In: 22º Encontro da ANPAD**. Foz do Iguaçu. 27 a 30 set, 1998, 13p.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (organizadores). **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. 428 p.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário aplicado nas fecularias do Estado do Paraná

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

- 1.1 () compra direta de produtores rurais regionais
- 1.2 () produção própria

- 1.3 () compra de distribuidor
 1.4 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

- 2.1 () corpo de vendedores da empresa
 2.2 () representantes regionais
 2.3 () outro.....

3. Indique seus principais compradores:

- 3.1 () atacadistas
 3.2 () redes de supermercados
 3.3 () indústrias
 3.3.1 indique quais indústrias:

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

- 4.1 () abriu novos mercados para os produtos existentes
 4.1.1 Explique quais:
- 4.2 () lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando
 4.2.1 Especifique qual(is):
- 4.3 () fez melhorias no produto
 4.3.1 indique quais:
- 4.4 () lançou produto novo para buscar novas classes de cliente
 4.4.1 indiquei qual(is):
- 4.5 () fez promoção de vendas
 4.5.1 marque quais: () preços; () tamanho da embalagem; () brindes; () outros:.....
- 4.6 () investiu em propaganda
 4.6.1 indique como: () folhetos; () jornais; () revistas especializadas; () outros:.....
- 4.7 () investiu no corpo de vendas
 4.7.1 indique como: () treinamento; () comissionamento; () bônus e prêmios; () outro:.....
- 4.8 () investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo
 4.8.1 Indique quais benefícios:.....
- 4.9 () investiu em preços, prazos e condições de pagamento
 4.10 () investiu em outros empreendimentos:
 4.10.1 () dentro do negócio da fécula da mandioca
 4.10.1.1 indique em que:
- 4.10.2 () fora do negócio da fécula da mandioca
 4.10.2.1 indique em que:
- 4.11 () investiu em parcerias e/ou alianças estratégica
 4.11.1 especifique quais:
- 4.12 () outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

- 5.1 foram considerados sucesso:
-
- 5.2 não trouxeram os resultados esperados:
-

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

() 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.

() 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.

() 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.

() 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

Entrevistado.....

Função.....

Empresa.....

Ano de fundação.....

Anexo 2 – Respostas do questionário aplicado nas fecularias do Paraná

PESQUISA 1

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

- 1.1 compra direta de produtores rurais regionais
- 1.2 produção própria
- 1.3 compra de distribuidor
- 1.4 outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

- 2.1 corpo de vendedores da empresa
- 2.2 representantes regionais
- 2.3 outro – Os Gerentes atendem a contas especiais.

3. Indique seus principais compradores:

- 3.1 atacadistas
- 3.2 redes de supermercados
- 3.3 indústrias
- 3.3.1 indique quais indústrias: Frigoríficos e Indústrias de Papel

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

- 4.1 abriu novos mercados para os produtos existentes
 - 4.1.1 Explique quais: Exportação para países do Mercosul e Novos Estados.
- 4.2 lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando
 - 4.2.1 Especifique qual(is): Amidos Modificados
- 4.3 fez melhorias no produto
 - 4.3.1 indique quais: Maior controle de Qualidade e Análises laboratoriais.
- 4.4 lançou produto novo para buscar novas classes de cliente
 - 4.4.1 indiquei qual(is): Na Modificação de Amidos para Indústria Alimentícia.
- 4.5 fez promoção de vendas
 - 4.5.1 marque quais: preços; tamanho da embalagem; brindes; outros: Embalagem 10Kg. Embalagens com papel de bambú.
- 4.6 investiu em propaganda
 - 4.6.1 indique como: folhetos; jornais; revistas especializadas; outros: Revistas Próprias da empresa com tiragem de 3.000 exemplares por mês.
- 4.7 investiu no corpo de vendas
 - 4.7.1 indique como: treinamento; comissionamento; bônus e prêmios; outro: 2 Gerentes de Área para acompanhamento de Representantes.
- 4.8 investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo
 - 4.8.1 Indique quais benefícios: Contratos de fidelização.
- 4.9 investiu em preços, prazos e condições de pagamento
- 4.10 investiu em outros empreendimentos:
 - 4.10.1 dentro do negócio da fécula da mandioca
 - 4.10.1.1 indique em que: Amidos Modificados
 - 4.10.2 fora do negócio da fécula da mandioca
 - 4.10.2.1 indique em que: Soja, Milho e Trigo
 - 4.11 investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas
 - 4.11.1 especifique quais: terceirização de Produção
- 4.12 outras estratégias, quais? Inovação de Produtos, Laboratórios de análise, corpo técnico.

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

- 5.1 foram considerados sucesso: Todos
 5.2 não trouxeram os resultados esperados:.....

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

- () 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.
 (x) 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.
 () 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.
 () 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

.....
PESQUISA 2

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

- 1.1 (x) compra direta de produtores rurais regionais
 1.2 () produção própria
 1.3 () compra de distribuidor
 1.4 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

- 2.1 (x) corpo de vendedores da empresa
 2.2 (x) representantes regionais
 2.3 () outro.....

3. Indique seus principais compradores:

- 3.1 () atacadistas
 3.2 () redes de supermercados
 3.3 (x) indústrias
 3.3.1 indique quais indústrias: papel, de modificados.

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

- 4.1 () abriu novos mercados para os produtos existentes
 4.1.1 Explique quais:
 4.2 () lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando
 4.2.1 Especifique qual(is):
 4.3 (x) fez melhorias no produto
 4.3.1 indique quais: qualidade de produção.
 4.4 () lançou produto novo para buscar novas classes de cliente
 4.4.1 indiquei qual(is):
 4.5 () fez promoção de vendas
 4.5.1 marque quais: () preços; () tamanho da embalagem; () brindes; () outros:.....
 4.6 (x) investiu em propaganda

4.6.1 indique como: () folhetos; (x) jornais; (x) revistas especializadas; (x) outros:

Televisão

4.7 () investiu no corpo de vendas

4.7.1 indique como: () treinamento; () comissionamento; () bônus e prêmios; ()

outro:.....

4.8 (x) investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo

4.8.1 Indique quais benefícios: pagamento longo prazo.

4.9 () investiu em preços, prazos e condições de pagamento

4.10 () investiu em outros empreendimentos:

4.10.1 () dentro do negócio da fécula da mandioca

4.10.1.1 indique em que:

4.10.2 () fora do negócio da fécula da mandioca

4.10.2.1 indique em que:

4.11 () investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas

4.11.1 especifique quais:

4.12 () outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

5.1 foram considerados sucesso: todas

5.2 não trouxeram os resultados esperados:.....

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

(x) 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.

() 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.

() 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.

() 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

PESQUISA 3

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

1.1 (x) compra direta de produtores rurais regionais

1.2 () produção própria

1.3 () compra de distribuidor

1.4 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

2.1 () corpo de vendedores da empresa

2.2 () representantes regionais

2.3 (x) outro: por telefone

3. Indique seus principais compradores:

- 3.1 atacadistas
- 3.2 redes de supermercados
- 3.3 indústrias
- 3.3.1 indique quais indústrias:

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

- 4.1 abriu novos mercados para os produtos existentes
 - 4.1.1 Explique quais:
- 4.2 lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando
 - 4.2.1 Especifique qual(is):
- 4.3 fez melhorias no produto
 - 4.3.1 indique quais: qualidade
- 4.4 lançou produto novo para buscar novas classes de cliente
 - 4.4.1 indiquei qual(is):
- 4.5 fez promoção de vendas
 - 4.5.1 marque quais: preços; tamanho da embalagem; brindes; outros:.....
- 4.6 investiu em propaganda
 - 4.6.1 indique como: folhetos; jornais; revistas especializadas; outros:.....
- 4.7 investiu no corpo de vendas
 - 4.7.1 indique como: treinamento; comissionamento; bônus e prêmios; outro:.....
- 4.8 investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo
 - 4.8.1 Indique quais benefícios:.....
- 4.9 investiu em preços, prazos e condições de pagamento
- 4.10 investiu em outros empreendimentos:
 - 4.10.1 dentro do negócio da fécula da mandioca
 - 4.10.1.1 indique em que:
 - 4.10.2 fora do negócio da fécula da mandioca
 - 4.10.2.1 indique em que:
- 4.11 investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas
 - 4.11.1 especifique quais:
- 4.12 outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

- 5.1 foram considerados sucesso: todas
- 5.2 não trouxeram os resultados esperados:

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

- 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.
- 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.
- 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.

1.7 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

2.1 () corpo de vendedores da empresa

2.2 (X) representantes regionais

2.3 () outro.....

3. Indique seus principais compradores:

3.1 () atacadistas

3.2 () redes de supermercados

3.3 (X) indústrias

3.3.1 indique quais indústrias: Papel, alimentícia, têxtil

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

4.1 () abriu novos mercados para os produtos existentes

4.1.1 Explique quais:.....

4.2 (X) lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando

4.2.1 Especifique qual(is): farinha de mandioca

4.3 () fez melhorias no produto

4.3.1 indique quais:

4.4 () lançou produto novo para buscar novas classes de cliente

4.4.1 indiquei qual(is):

4.5 () fez promoção de vendas

4.5.1 marque quais: () preços; () tamanho da embalagem; () brindes; ()

outros:.....

4.6 () investiu em propaganda

4.6.1 indique como: () folhetos; () jornais; () revistas especializadas; ()

outros:.....

4.7 (X) investiu no corpo de vendas

4.7.1 indique como: (X) treinamento; () comissionamento; () bônus e prêmios; ()

4.8 (X) investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo

4.8.1 Indique quais benefícios: CRONOGRAMAS DE ENTREGAS, PARCERIA EM PREÇOS

4.9 () investiu em preços, prazos e condições de pagamento

4.10 () investiu em outros empreendimentos:

4.10.1 () dentro do negócio da fécula da mandioca

4.10.1.1 indique em que:

4.10.2 () fora do negócio da fécula da mandioca

4.10.2.1 indique em que:

4.11 (x) investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas

4.11.1 especifique quais: CONTRATOS COM CLIENTES

4.12 () outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

5.1 foram considerados sucesso: TODAS, PRINCIPALMENTE A FIDELIDADE COM OS NOSSOS PARCEIROS “CLIENTES”

5.2 não trouxeram os resultados esperados:

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

() 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.

() 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.

() 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.

(X) 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

.....

PESQUISA 7

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

1.1 (x) compra direta de produtores rurais regionais

1.2 () produção própria

1.3 () compra de distribuidor

1.4 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

2.1 (x) corpo de vendedores da empresa

2.2 (x) representantes regionais

2.3 () outro.....

3. Indique seus principais compradores:

3.1 () atacadistas

3.2 () redes de supermercados

3.3 (x) indústrias

3.3.1 indique quais indústrias: embutidos, papel, tecidos.

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

4.1 () abriu novos mercados para os produtos existentes

4.1.1 Explique quais:

4.2 () lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando

4.2.1 Especifique qual(is):

4.3 (x) fez melhorias no produto

4.3.1 indique quais: Certificados ISO

4.4 () lançou produto novo para buscar novas classes de cliente

4.4.1 indiquei qual(is):

4.5 () fez promoção de vendas

4.5.1 marque quais: () preços; () tamanho da embalagem; () brindes; ()

outros:.....

4.6 () investiu em propaganda

4.6.1 indique como: () folhetos; () jornais; () revistas especializadas; ()

outros:.....

4.7 () investiu no corpo de vendas

- 4.7.1 indique como: () treinamento; () comissionamento; () bônus e prêmios; () outro:.....
- 4.8 () investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo
- 4.8.1 Indique quais benefícios:.....
- 4.9 () investiu em preços, prazos e condições de pagamento
- 4.10 () investiu em outros empreendimentos:
- 4.10.1 () dentro do negócio da fécula da mandioca
- 4.10.1.1 indique em que:
- 4.10.2 () fora do negócio da fécula da mandioca
- 4.10.2.1 indique em que:
- 4.11 () investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas
- 4.11.1 especifique quais:
- 4.12 () outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

- 5.1 foram considerados sucesso: certificação
- 5.2 não trouxeram os resultados esperados:

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

- () 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.
- () 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.
- (x) 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.
- () 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

.....

PESQUISA 8

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

- 1.1 (x) compra direta de produtores rurais regionais
- 1.2 () produção própria
- 1.3 () compra de distribuidor
- 1.4 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

- 2.1 () corpo de vendedores da empresa
- 2.2 (x) representantes regionais
- 2.3 () outro.....

3. Indique seus principais compradores:

- 3.1 (x) atacadistas
- 3.2 (x) redes de supermercados
- 3.3 (x) indústrias

3.3.1 indique quais indústrias: papel, alimentos

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

4.1 () abriu novos mercados para os produtos existentes

4.1.1 Explique quais:.....

4.2 () lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando

4.2.1 Especifique qual(is): só trabalhamos com a fécula

4.3 () fez melhorias no produto

4.3.1 indique quais:

4.4 () lançou produto novo para buscar novas classes de cliente

4.4.1 indiquei qual(is):

4.5 () fez promoção de vendas

4.5.1 marque quais: () preços; () tamanho da embalagem; () brindes; ()

outros:.....

4.6 (x) investiu em propaganda

4.6.1 indique como: () folhetos; () jornais; (x) revistas especializadas; () outro.....

4.7 (x) investiu no corpo de vendas

4.7.1 indique como: () treinamento; (x) comissionamento; () bônus e prêmios; ()

outro:.....

4.8 (x) investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo

4.8.1 Indique quais benefícios: pagamento a longo prazo

4.9 (x) investiu em preços, prazos e condições de pagamento

4.10 (x) investiu em outros empreendimentos:

4.10.1 (x) dentro do negócio da fécula da mandioca

4.10.1.1 indique em que: indústria/unidade aberta em 2001 com equipamentos modernos

4.11 () investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas

4.11.1 especifique quais:

4.10.2 () fora do negócio da fécula da mandioca

4.10.2.1 indique em que:

4.12 () outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

5.1 foram considerados sucesso: todas com sucesso porque mercado está exigente e você precisa entrar nele

5.2 não trouxeram os resultados esperados:

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

() 6.1 **empresa líder de mercado**: 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.

() 6.2 **empresa desafiante de mercado**: podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.

(x) 6.3 **empresa seguidora de mercado**: acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.

() 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho**: pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

.....

PESQUISA 9

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

- 1.1 (x) compra direta de produtores rurais regionais
 1.2 (x) produção própria – 30%
 1.3 () compra de distribuidor
 1.4 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

- 2.1 () corpo de vendedores da empresa
 2.2 (x) representantes regionais
 2.3 () outro.....

3. Indique seus principais compradores:

- 3.1 (x) atacadistas
 3.2 () redes de supermercados
 3.3 (x) indústrias
 3.3.1 indique quais indústrias: panificadoras

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

- 4.1 () abriu novos mercados para os produtos existentes
 4.1.1 Explique quais:.....
 4.2 (x) lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando
 4.2.1 Especifique qual(is): polvilho doce e fécula de mandioca (há 2 anos). Antes fazia apenas a farinha de mandioca
 4.3 (x) fez melhorias no produto
 4.3.1 indique quais: qualidade
 4.4 (x) lançou produto novo para buscar novas classes de cliente
 4.4.1 indiquei qual(is): fécula e polvilho doce
 4.5 (x) fez promoção de vendas
 4.5.1 marque quais: (x) preços; () tamanho da embalagem; () brindes; () outros.....
 4.6 () investiu em propaganda
 4.6.1 indique como: () folhetos; () jornais; () revistas especializadas; () outros:.....
 4.7 (x) investiu no corpo de vendas
 4.7.1 indique como: () treinamento; (x) comissionamento; () bônus e prêmios; () outro:.....
 4.8 (x) investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo
 4.8.1 Indique quais benefícios: pagamento a longo prazo
 4.9 (x) investiu em preços, prazos e condições de pagamento
 4.10 (x) investiu em outros empreendimentos:
 4.10.1 (x) dentro do negócio da fécula da mandioca
 4.10.1.1 indique em que: aquisição de equipamentos
 4.10.2 (x) fora do negócio da fécula da mandioca
 4.10.2.1 indique em que: aquisição de equipamentos
 4.11 (x) investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas

- 4.11.1 especifique quais: parceria com clientes de polvilho doce
 4.12 () outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

- 5.1 foram considerados sucesso: todas
 5.2 não trouxeram os resultados esperados:

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

- () 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.
 () 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.
 (X) 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.
 () 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

.....
PESQUISA 10

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

- 1.1 (x) compra direta de produtores rurais regionais
 1.2 (x) produção própria – 10%
 1.3 () compra de distribuidor
 1.4 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

- 2.1 () corpo de vendedores da empresa
 2.2 (x) representantes regionais
 2.3 () outro.....

3. Indique seus principais compradores:

- 3.1 (x) atacadistas
 3.2 (x) redes de supermercados
 3.3 (x) indústrias
 3.3.1 indique quais indústrias: de alimentos

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

- 4.1 () abriu novos mercados para os produtos existentes
 4.1.1 Explique quais:.....
 4.2 (x) lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando
 4.2.1 Especifique qual(is): tapioca, sagu, polvilho doce e azedo
 4.3 (x) fez melhorias no produto
 4.3.1 indique quais: qualidade
 4.4 (x) lançou produto novo para buscar novas classes de cliente
 4.4.1 indiquei qual(is): polvilho azedo

- 4.5 (x) fez promoção de vendas
- 4.5.1 marque quais: () preços; () tamanho da embalagem; (x) brindes (agenda, calendários de final de ano)
- 4.6 (x) investiu em propaganda
- 4.6.1 indique como: () folhetos; () jornais; (x) revistas especializadas; () outro.....
- 4.7 (x) investiu no corpo de vendas
- 4.7.1 indique como: (x) treinamento; () comissionamento; () bônus e prêmios; () outro:.....
- 4.8 (x) investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo
- 4.8.1 Indique quais benefícios: entrega no prazo, logística de entrega
- 4.9 () investiu em preços, prazos e condições de pagamento
- 4.10 (x) investiu em outros empreendimentos:
- 4.10.1 (x) dentro do negócio da fécula da mandioca
- 4.10.1.1 indique em que: equipamentos
- 4.10.2 (x) fora do negócio da fécula da mandioca
- 4.10.2.1 indique em que: novos equipamentos
- 4.11 (x) investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas
- 4.11.1 especifique quais: Contrato com produtor de preço mínimo da raiz
- 4.12 () outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

- 5.1 foram considerados sucesso: todas, exceto a aquisição de novos equipamentos
- 5.2 não trouxeram os resultados esperados: a aquisição de novos equipamentos na filial

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

- (x) 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.
- () 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.
- () 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.
- () 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

.....

PESQUISA 11

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

- 1.1 (x) compra direta de produtores rurais regionais
- 1.2 (x) produção própria – 20%
- 1.3 () compra de distribuidor
- 1.4 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

- 2.1 () corpo de vendedores da empresa
- 2.2 (x) representantes regionais

2.3 () outro.....

3. Indique seus principais compradores:

- 3.1 (x) atacadistas
 3.2 (x) redes de supermercados
 3.3 (x) indústrias
 3.3.1 indique quais indústrias: colas

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

- 4.1 () abriu novos mercados para os produtos existentes
 4.1.1 Explique quais:
 4.2 () lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando
 4.2.1 Especifique qual(is):
 4.3 (x) fez melhorias no produto
 4.3.1 indique quais: qualidade
 4.4 () lançou produto novo para buscar novas classes de cliente
 4.4.1 indiquei qual(is):
 4.5 () fez promoção de vendas
 4.5.1 marque quais: () preços; () tamanho da embalagem; () brindes; () outros:.....
 4.6 (x) investiu em propaganda
 4.6.1 indique como: () folhetos; (x) jornais; () revistas especializadas; (x) outros: jornal em Fortaleza.
 4.7 () investiu no corpo de vendas
 4.7.1 indique como: () treinamento; () comissionamento; () bônus e prêmios; () outro:.....
 4.8 () investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo
 4.8.1 Indique quais benefícios:.....
 4.9 () investiu em preços, prazos e condições de pagamento
 4.10 () investiu em outros empreendimentos:
 4.10.1 () dentro do negócio da fécula da mandioca
 4.10.1.1 indique em que:
 4.10.2 () fora do negócio da fécula da mandioca
 4.10.2.1 indique em que:
 4.11 () investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas
 4.11.1 especifique quais:
 4.12 () outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

- 5.1 foram considerados sucesso: todas
 5.2 não trouxeram os resultados esperados:

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

(x) 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.

Obs: Em Fortaleza é líder e em outros estados nordestinos. Como a água para a fabricação da fécula é mais potável, melhora a qualidade do produto.

() 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.

() 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.

() 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

.....

PESQUISA 12

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

1.1 (X) compra direta de produtores rurais regionais

1.2 (X) produção própria

1.3 () compra de distribuidor

1.4 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

2.1 (X) corpo de vendedores da empresa

2.2 (X) representantes regionais

2.3 () outro.....

3. Indique seus principais compradores:

3.1 () atacadistas

3.2 () redes de supermercados

3.3 (X) indústrias

3.3.1 indique quais indústrias: Têxtil e Papel

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

4.1 () abriu novos mercados para os produtos existentes

4.1.1 Explique quais:.....

4.2 (X) lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando

4.2.1 Especifique qual(is): Amidos Eterificados

4.3 (X) fez melhorias no produto

4.3.1 indique quais: Melhor pureza.

4.4 (X) lançou produto novo para buscar novas classes de cliente

4.4.1 indique qual(is): Amidos Carboxilados

4.5 (X) fez promoção de vendas

4.5.1 marque quais: () preços; () tamanho da embalagem; () brindes; () outros:

Assistência Técnica

4.6 (X) investiu em propaganda

4.6.1 indique como: () folhetos; jornais (); revistas especializadas (X); ()

outros:.....

4.7 (X) investiu no corpo de vendas

4.7.1 indique como: (X) treinamento; (X) comissionamento; () bônus e prêmios; ()

outros:.....

4.8 (X) investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo

4.8.1 Indique quais benefícios: Prazo de pagamento

- 4.9 (X) investiu em preços, prazos e condições de pagamento
- 4.10 (X) investiu em outros empreendimentos:
 - 4.10.1 () dentro do negócio da fécula da mandioca
 - 4.10.1.1 indique em que:
 - 4.10.2 (X) fora do negócio da fécula da mandioca
 - 4.10.2.1 indique em que: **Cerâmica, Fundições e Petróleo**
- 4.11 (X) investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas
 - 4.11.1 especifique quais: **Com cliente**
- 4.12 (X) outras estratégias, quais? **Serviços técnicos específicos**

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

- 5.1 foram considerados sucesso: **Assistência Técnica**
- 5.2 não trouxeram os resultados esperados: **Redução de Preços**

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

- () 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.
- (X) 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.
- () 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.
- () 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

.....

PESQUISA 13

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

- 1.1 (x) compra direta de produtores rurais regionais
- 1.2 () produção própria
- 1.3 () compra de distribuidor
- 1.4 () outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

- 2.1 (x) corpo de vendedores da empresa
- 2.2 () representantes regionais
- 2.3 () outro.....

3. Indique seus principais compradores:

- 3.1 () atacadistas
- 3.2 () redes de supermercados
- 3.3 (x) indústrias
 - 3.3.1 indique quais indústrias: Papel, alimentícia, têxtil

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

- 4.1 () abriu novos mercados para os produtos existentes

- 4.1.1 Explique quais:.....
- 4.2 (x) lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando
- 4.2.1 Especifique qual(is): amido modificado
- 4.3 (x) fez melhorias no produto
- 4.3.1 indique quais: aplicação
- 4.4 () lançou produto novo para buscar novas classes de cliente
- 4.4.1 indiquei qual(is):
- 4.5 () fez promoção de vendas
- 4.5.1 marque quais: () preços; () tamanho da embalagem; () brindes; () outros:.....
- 4.6 () investiu em propaganda
- 4.6.1 indique como: () folhetos; () jornais; () revistas especializadas; () outros:.....
- 4.7 (x) investiu no corpo de vendas
- 4.7.1 indique como: (x) treinamento; (x) comissionamento; (x) bônus e prêmios; () outro:.....
- 4.8 (x) investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo
- 4.8.1 Indique quais benefícios: desconto
- 4.9 (x) investiu em preços, prazos e condições de pagamento
- 4.10 () investiu em outros empreendimentos:
- 4.10.1 () dentro do negócio da fécula da mandioca
- 4.10.1.1 indique em que:
- 4.10.2 () fora do negócio da fécula da mandioca
- 4.10.2.1 indique em que:
- 4.11 (x) investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas
- 4.11.1 especifique quais: parceria com cliente
- 4.12 () outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

- 5.1 foram considerados sucesso: todas
- 5.2 não trouxeram os resultados esperados:

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

- () 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.
- () 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.
- (x) 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.
- () 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.

.....

PESQUISA 14

1. Qual a origem da mandioca utilizada na fecularia?

- 1.1 compra direta de produtores rurais regionais
- 1.2 produção própria
- 1.3 compra de distribuidor
- 1.4 outra fonte de fornecimento.....

2. Indique quais sistemas de vendas são utilizados pela empresa:

- 2.1 corpo de vendedores da empresa
- 2.2 representantes regionais
- 2.3 outro.....

3. Indique seus principais compradores:

- 3.1 atacadistas
- 3.2 redes de supermercados
- 3.3 indústrias
- 3.3.1 indique quais indústrias: Papel, alimentícia, têxtil.

4. Quais estratégias sua empresa vêm adotando nos últimos três anos?

- 4.1 abriu novos mercados para os produtos existentes
 - 4.1.1 Explique quais:.....
- 4.2 lançou produto novo para o mercado em que vinha atuando
 - 4.2.1 Especifique qual(is): .amido de milho
- 4.3 fez melhorias no produto
 - 4.3.1 indique quais: processo de fabricação, laboratório
- 4.4 lançou produto novo para buscar novas classes de cliente
 - 4.4.1 indiquei qual(is): amido de milho
- 4.5 fez promoção de vendas
 - 4.5.1 marque quais: preços; tamanho da embalagem; brindes; outros:.....
- 4.6 investiu em propaganda
 - 4.6.1 indique como: folhetos; jornais; revistas especializadas; outros: internet
- 4.7 investiu no corpo de vendas
 - 4.7.1 indique como: treinamento; comissionamento; bônus e prêmios; outro: mão-de-obra qualificada
- 4.8 investiu em benefícios para o cliente para fidelizá-lo
 - 4.8.1 Indique quais benefícios: atendimento
- 4.9 investiu em preços, prazos e condições de pagamento
- 4.10 investiu em outros empreendimentos:
 - 4.10.1 dentro do negócio da fécula da mandioca
 - 4.10.1.1 indique em que: processo, novos equipamentos
 - 4.10.2 fora do negócio da fécula da mandioca
 - 4.10.2.1 indique em que: amido de milho, novos equipamentos, processos
- 4.11 investiu em parcerias e/ou alianças estratégicas
 - 4.11.1 especifique quais:
- 4.12 outras estratégias, quais?

5. De todas as estratégias adotadas, poderia especificar os itens da questão 4 que:

- 5.1 foram considerados sucesso: por enquanto todas foram bem sucedidas.
- 5.2 não trouxeram os resultados esperados:

6. Classifique sua empresa conforme os critérios abaixo:

() 6.1 **empresa líder de mercado:** 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.

(x) 6.2 **empresa desafiante de mercado:** podem atacar a líder e outras concorrentes num lance agressivo visando conquistar maior participação de mercado.

() 6.3 **empresa seguidora de mercado:** acompanha, copia ou melhora um produto para lançá-lo; podendo conquistar lucro elevado em relação à empresa dominante, uma vez que não assumiu despesas de inovação.

() 6.4 **líder em pequeno mercado/nicho:** pequenas empresas direcionam-se a pequenos mercados, evitando competir com as grandes empresas, uma vez que não possuem tanto interesse por elas. Exemplo: produtos orgânicos.