UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

POSICIONAMENTO COMPETITIVO EM ECONOMIAS DE REDES: UMA
APLICAÇÃO DO MODELO DELTA EM MERCADOS DE BAIXA
DIFERENCIAÇÃO

Tiago Fischer Ferreira

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

SÃO PAULO
2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr.(a) Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

TIAGO FISCHER FERREIRA

**POSICIONAMENTO COMPETITIVO EM ECONOMIAS DE REDES: UMA
APLICAÇÃO DO MODELO DELTA EM MERCADOS DE BAIXA
DIFERENCIAÇÃO**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração de Empresas Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade de
São Paulo como requisito para a obtenção do
título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ferreira, Tiago Fischer

Posicionamento competitivo em economias de redes: uma aplicação do modelo delta em mercados de baixa diferenciação / Tiago Fischer
Ferreira. -- São Paulo, 2012.

261 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Geraldo Luciano Toledo.

1. Marketing estratégico 2. Posicionamento 3. Modelo delta I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4010688

**Às mulheres da minha vida, minha esposa e filha,
Fernanda e Sofia**

Primeiramente gostaria de agradecer à minha família, em especial a minha esposa Fernanda pela paciência, compreensão e principalmente pelo apoio.

À minha mãe pelo constante apoio e incansável orientação profissional e pessoal sem a qual seria extremamente difícil alcançar os objetivos aos quais me proponho.

Às minhas irmãs e pai pelo amor e companheirismo

Faço um agradecimento especial ao Prof. Geraldo Toledo que, inicialmente como professor em disciplinas, posteriormente assumindo o desafio de me orientar na pesquisa, foi fundamental para o direcionamento da pesquisa como contribuição acadêmica e para a minha vida profissional.

Aos diretores e gerentes da Cheminova Brasil, representados aqui pelo nome de seu Diretor Comercial para a Diretoria Sul, Urias Costa pela autorização concedida do uso das informações e pela confiança no tema da pesquisa como contribuição ao desenvolvimento do setor.

Agradeço também à Profa. Sylvia Macchione Saes que no início de minhas pesquisas como doutorando me orientou gerando importantes contribuições para o direcionamento do trabalho.

Aos amigos e parceiros da Stracta Consultoria, Uriel Rotta, Danny Pimentel Claro, Camila Mourad, Pedro Caleman, André Vidmar, Luciana Florência, Priscila Claro, Claudio Pinheiro Machado e Mario Duarte pelos constantes aprendizados profissionais e pessoais.

Agradeço ainda aos professores, pesquisadores e funcionários do PENSA USP representados aqui no nome do Prof. Décio Zylbersztajn, pela certeza de que não foram apenas os iniciadores e motivadores de minha vida acadêmica, mas sim peças fundamentais à minha formação profissional e pessoal.

Aos professores da Universidade de Wageningen - Holanda, representados aqui no nome do Prof. Geoffrey Hagelaar pelas contribuições geradas na fase internacional do doutorado.

Aos grandes amigos Claudio Gaspari e sua esposa Alessandra Bigal Gaspari, Juliano Bolzani e sua esposa Luciana Correa Bolzani e Marcos Braga e sua esposa Sonia Vieira pela presença constante, amizade e conselhos.

À Bianca e Ivanete assim como às representantes da Secretaria de Pós-graduação da FEA pela ajuda e paciência.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram a conclusão desta importante etapa.

“Imagination is more important than knowledge”

Albert Einstein

RESUMO

O presente estudo foi realizado com o objetivo compreender os fatores críticos inerentes ao sucesso de organizações detentoras de portfólios com baixa agregação de valor ou diferenciação perante a concorrência, na implementação de posicionamentos competitivos distintos daqueles trabalhados pela administração estratégica para empresas de produtos “commoditizados”, como liderança em custo, por exemplo. Para isso, desenvolveu-se uma revisão da literatura a respeito de administração estratégica, marketing estratégico, gestão em redes de relacionamento e posicionamento competitivo. Mais especificamente focou-se no Modelo Delta, como parâmetros conceituais de verificação dos possíveis fatores que levam as empresas com baixa diferenciação intrínseca de seus produtos a buscarem diferenciação perante a concorrência por meio de serviços, relacionamento/intimidade ou parcerias na rede de relacionamento, adquirindo, com isso, ganhos acima da média. Propõe-se um esquema analítico baseado nos princípios de posicionamento competitivo sugeridos pelo Modelo Delta, como ferramental de análise. O estudo é ainda complementado por uma verificação empírica por meio de um estudo de caso de uma organização química focada no mercado de baixa diferenciação de produtos. Ao final, pretende-se contribuir com o conhecimento e a atuação das organizações, no que tange ao Posicionamento Competitivo e à gestão de redes, propondo uma análise diferenciada de estratégias possíveis em mercados “commoditizados”.

ABSTRACT

The present study was aimed to understand the critical factors inherent to the success of organizations with low added value portfolios or differentiation from the competitors, on the implementation of competitive positioning, distinct than those worked by strategic management for "commoditized" product companies, as cost leadership, for instance. For this purpose, a review of the literature was developed on the following subjects: strategic management, strategic marketing, relationship management and competitive positioning. More specifically focused on the Delta Model parameters such as conceptual verification of the possible factors that lead companies with low intrinsic differentiation of their products to seek differentiation from the competition through services, relationship or partnerships, acquiring thereby gains above average. It proposes an analytical framework based on the principles suggested by the competitive positioning of Delta Model, as an analysis tool. The study is complemented by an empirical verification through a case of a chemical organization focused on low differentiation market. At the end, the intention is to contribute to the knowledge and performance of organizations, in regard to competitive positioning and management of networks, offering a differentiated analysis of possible strategies in "commoditized" markets.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	3
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES	4
1 INTRODUÇÃO	5
1.2 Questão de pesquisa:.....	8
1.3 Objetivos do Estudo:	8
1.4 Justificativa:	9
1.5 Estrutura do estudo.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Marketing Estratégico	15
2.1.1 A Formulação Estratégica.....	19
2.2 A Empresa Dirigida pelo Mercado (Market Driven)	21
2.3 Posicionamento Estratégico e Competitivo	22
2.4 As Disciplinas de Valor	32
2.5 Orientação para o Mercado	34
3 OS NEGÓCIOS EM REDE.....	39
3.1 Redes Sociais	40
3.2 Estrutura da Rede	43
3.3 Relacionamentos em Rede	45
3.4 A Cooperação em Redes Interorganizacionais	49
3.5 Performance em Cadeias e Cooperação.....	53
3.6 Coopetição – Uma proposta Teórica para o Tema da Competição VS Cooperação em Redes	59
3.7 Redes de Relacionamento no Mercado de Distribuição de Insumos Agrícolas ..	62
4 PRINCIPAIS MODELOS DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	67
5 MODELO DELTA – POSICIONAMENTO COMPETITIVO EM ECONOMIAS DE REDE	77
5.1 Opção Estratégica de Melhor Produto	79
5.2 Opção Estratégica de Solução Total para o Cliente	80
5.3 Opção Estratégica de <i>Lock-in</i> do Sistema.....	81
6 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA	83
6.1 Aspectos Metodológicos da Pesquisa.....	83
6.2 Tipos de Pesquisa	83
6.3 Estratégia de pesquisa.....	86
6.4 O Objeto de Estudo	88
6.5 Protocolo de Pesquisa.....	91
6.5.1 Etapa 1. Definições iniciais.....	92
6.5.2 Etapa 2. Seleção do caso	93
6.5.3 Etapa 3. Desenho dos instrumentos	93
6.5.4 Etapa 4. Trabalho de campo.....	95
6.5.6 Esquema Analítico Proposto	99
6.5.7 Etapa 5. Análise dos dados	104
6.5.8 Etapa 6. Formulação de pressupostos	104
6.5.10 Etapa 8. Fechamento	105
7 ESTUDO DE CASO – CHEMINOVA BRASIL	107
7.1 Histórico da Cheminova no Brasil	113
7.2 A Competitividade do Mercado da Cheminova	119
7.3 Posicionamento Estratégico– Cheminova Brasil	124

7.4	Ações Estratégicas Cheminova Brasil – Segmentações de Mercado	130
7.5	Estratégias de Produtos Cheminova	134
7.6	Estratégia de Distribuição – <i>Go to Market</i> Cheminova Brasil	138
7.7	Estratégias Segmentadas – Diretoria Cerrado - Goiânia	143
7.8	Estratégias Segmentadas – Diretoria Sudeste – São Paulo	153
7.9	Estratégias Segmentadas – Diretoria Sul – Londrina	163
7.10	A Cheminova Hoje – Implementação da Estratégia de Posicionamento Competitivo	168
8	ENTREVISTAS DE PERCEPÇÕES DE GESTORES DE REVENDA AGRÍCOLAS	175
8.1	Principais Razões que Levam a Compra de Produtos Genéricos.....	176
8.2	Importâncias da Marca do Fornecedor de Genéricos	179
8.3	Principais Atributos de Diferenciação de Um Fornecedor de Genéricos.....	181
8.4	Expectativas dos Clientes Finais das Revendas em relação a Indústria de Genéricos.....	183
9	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO CHEMINOVA À LUZ DO MODELO DELTA.....	189
9.1	Análises de Fluxos no Desenvolvimento e Gestão da Estratégia de Posicionamento Competitivo	189
9.2	Análises das Influências na Formação da Estratégia de Posicionamento Competitivo.....	204
9.3	Análises dos Feedbacks Estratégicos para Estratégia de Posicionamento Competitivo.....	213
10	PROPOSTA TEÓRICA	217
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS	220
12	LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	224
	REFERÊNCIAS	226
	ANEXO	244
	ANEXO A – Roteiros de Reuniões Cheminova	245

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferentes abordagens de Parcerias	58
Tabela 2 - Tipos de Metodologias de Pesquisa	84
Tabela 3 - Etapas do Desenvolvimento de Estudos de Caso.....	92
Tabela 4 - Questões Investigativas sobre Tópicos da Teoria	93
Tabela 5 - Pontos Fortes e Fracos dos Fatores de Evidência de Estudos de Caso	94
Tabela 6 - Diferentes Posicionamentos Estratégicos da Indústria de Defensivos Agrícolas no Brasil.....	123

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Sequência Lógica do Estudo	13
Ilustração 2 - Modelo Estratégico de orientação para o Mercado	35
Ilustração 3 - Modelo de Orientação para o Mercado (DAY, 2001).....	36
Ilustração 4 - Redes de Relacionamento Estratégico	61
Ilustração 5 - Modelo Delta.....	79
Ilustração 6 - Modelo Metodológico de Análise	101
Ilustração 7 - Posicionamento de Portfólio Diferenciado Cheminova	129
Ilustração 8 - Estratégia de Segmentação de Mercados Cheminova.....	131
Ilustração 9 - Diretorias Regionais Cheminova Brasil.....	132
Ilustração 10 - Posicionamento Cheminova e Segmentação de Mercados	133
Ilustração 11 - Estratégia do Foco em Produto Cheminova.....	138
Ilustração 12 - Áreas Agricultáveis Cerrado Brasileiro	144
Ilustração 13 - Aptidão Agrícola Cerrado Brasileiro	146
Ilustração 14 - Áreas de Cultivo de Cana-de-Açúcar Sudeste Brasileiro	156
Ilustração 15 - Nova Segmentação de Mercado Pós-Implementação Estratégica Cheminova	171
Ilustração 16 - Posicionamento Competitivo Cheminova à Luz do Modelo Delta.....	201
Ilustração 17 - Possibilidade de <i>Lock-in</i> Cheminova	207

1 INTRODUÇÃO

Entendido como um dos mais importantes temas de discussão no que tange ao sucesso de uma organização perante a percepção dos clientes, o posicionamento estratégico (ou posicionamento competitivo) esteve, desde sua estruturação como conceito acadêmico, em 1972, com a publicação da obra de Al Ries e Jack Trout, *Positioning: the battle for your mind*, entre os assuntos de destaque de estudos que envolvem estratégias de marketing.

Com a emergência de ambientes cada vez mais competitivos e a estruturação do mercado em economias de rede, o tema ganha complexidade de análise e se inter-relaciona com a temática da cooperação entre empresas nas mais diferentes estruturas de governança existentes no estudo das *networks strategies* (integração vertical, híbrido, mercado/terceirizado). (WILLIAMSON, 1991).

No âmbito de economia de rede, o tema da cooperação aborda desde visões de posicionamentos estratégicos das organizações, como alianças estratégicas, até abordagens puramente sociológicas, focando na cooperação entre indivíduos como parâmetro de desenvolvimento de reputação e confiança, passando por estruturas mais específicas, como *jointventures*, parcerias (ex. R&D), franquias e canais de distribuição (ex. *supply chain management*).

Conforme definem autores representativos da literatura pertinente ao tema, *alianças estratégicas* envolvem aliar duas ou mais empresas em forma de parceria. As principais características de definição de alianças estratégicas são os elementos de cooperação interfirmas (ARINO *et al*, 1997; BUCKLEY; CASSON, 1988; DOZ, 1996; TEECE, 1992). Ressalte-se que, para cada estrutura de cooperação verificada, existem diferentes tipos de arranjos cooperativos possíveis.

Nessa temática, abre-se um amplo campo para a pesquisa acadêmica, especificamente com foco nos determinantes de sucesso do posicionamento competitivo corporativo em ambientes de cooperação intrínseca, como o verificado, por exemplo, no ambiente de negócios que envolve o gerenciamento de cadeias de suprimentos. Estas, por essência, dependem de cooperação via contratação ou alianças estratégicas que permitam a efetividade das ações do

ponto de vista da eficiência e da eficácia dos processos gerenciais. Quando se analisam tais estruturas em ambiente de competição acirrada, baixa diferenciação e custos representativos de distribuição, a temática da cooperação ganha força, sendo decisiva para a geração de potencialidades de diferenciação perante a concorrência.

A literatura sobre cadeia de suprimentos se estende por diferentes abordagens, desde um contexto mais direcionado à estratégia organizacional (MORGAN; MONCZKA, 1996), até abordagens mais direcionadas à visão de marketing na troca de mercadorias via canais de distribuição (STERN; EL-ANSARY, 1996).

O tema ganha especificidade de análise quando é abordado tanto pelas relações de troca (transações) inerentes à abordagem de gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM), quanto pelas relações entre os atores de firmas com caráter cooperativo (*networks*).

À luz dessas considerações, delineia-se uma linha de pesquisa a respeito do relacionamento entre indústria fornecedora e seus parceiros revendedores, mediante uma análise a partir da perspectiva de relações formatadas nas redes de relacionamento estabelecidas entre uma empresa fabricante e sua rede de distribuição.

Uma questão recorrente nas discussões de rede diz respeito à identificação de fatores críticos a serem considerados para se delinear com êxito o posicionamento competitivo da empresa. Essa temática ganha complexidade em meio a ambientes contextuais em mutação e com a perda de valor agregado do portfólio de produtos.

Ressalta-se que os resultados do posicionamento estratégico corporativo não são influenciados por fatores isolados ou individualizados, mas sim por diferentes arranjos cooperativos (GASSENHEIMER *et al.*, 1996), nos quais importam aspectos de cooperação, relacionamento com clientes finais, estratégias organizacionais e orientações mercadológicas. Nessas circunstâncias, a análise dos fatores que dão direcionamento estratégico para a indústria, como, por exemplo, o portfólio de produtos (maior gama de produtos diferenciados) (PORTER, 1986), nível tecnológico da indústria (inovação/diferenciação) (PORTER, 1996), estratégias organizacionais (MINTZBERG *et al.*, 2000), comunicação com o mercado (KOTLER; KELLER, 2006) e orientações para o cliente (DAY, 2001; NARVER; SLATER,

1990; TOLEDO; GUILHOTO, 2002) podem ser utilizados como parâmetros para o apontamento do posicionamento competitivo da indústria.

A partir das análises quanto à complexidade da tomada de decisão em relação ao posicionamento competitivo na indústria e a identificação dos fatores críticos de sucesso, a análise das estratégias utilizadas pela indústria para levar o conceito do posicionamento ao mercado pode ser identificada como premissa das diretrizes de marketing organizacional.

Por meio da identificação das estratégias de relacionamento com o mercado, alianças com canais de distribuição e estratégia de atendimento a clientes finais, podem-se identificar os fatores críticos para o posicionamento competitivo em um segmento de mercado em mutação, como é o caso da indústria de genéricos no Brasil.

A indústria de defensivos agrícolas é altamente dependente de sua estratégia de cadeia de fornecimento, devido às extensões continentais do Brasil. Em razão disso, as temáticas de posicionamento competitivo da indústria e os assuntos inerentes à cooperação nas relações B2B são determinantes para o sucesso de estratégias mercadológicas.

O segmento de mercado (insumos agrícolas) é interessante para a pesquisa acadêmica, já que se apresenta como um dos principais segmentos do agronegócio brasileiro que constitui um dos maiores setores presentes na economia nacional e tem importância decisiva para o desenvolvimento do Brasil. Esse é um mercado que passa por transformações, no que tange ao posicionamento competitivo das indústrias, principalmente quando se aborda o segmento de defensivos agrícolas.

Essa “mutação” é oriunda da própria competição acirrada do setor que não permite mais que empresas até então posicionadas em “liderança em custo” se mantenham nesta posição. Com isso, indústrias tradicionais e de maior envergadura devem buscar novas opções estratégicas, tornando este mercado bastante específico, em termos de análise de potencialidades de posicionamentos competitivos possíveis.

Essa especificidade gera a necessidade de se desenvolverem modelos e esquemas analíticos que permitam a utilização e a análise de conceitos consagrados para outros segmentos de mercado em um ambiente com características mutáveis.

Um esquema analítico foca na análise do posicionamento estratégico ao qual a indústria fornecedora se coloca atualmente no mercado. Em sinergia, buscam-se identificar os direcionadores para a tomada de decisão em relação a mudanças no posicionamento competitivo, assim como as complexidades para tomar tais decisões.

À luz dos conceitos centrais que envolvem a discussão do posicionamento competitivo nas organizações e, em especial, as especificidades dessa temática em um contexto de baixa agregação de valor de produtos e alta incidência de mudanças no ambiente competitivo, propõe-se a seguinte questão de pesquisa:

1.2 Questão de pesquisa:

Quais os fatores críticos para a consecução de melhor alinhamento entre o posicionamento estratégico e as demandas do mercado, visando à geração de vantagem competitiva?

1.3 Objetivos do Estudo:

O setor objeto de estudo é a indústria de insumos agrícolas no Brasil, mais especificamente o segmento focado nas transações de produtos com baixo grau de diferenciação intrínseca do portfólio e que se caracteriza por trabalhar com matérias-primas de patente aberta, os chamados produtos genéricos.

Com o propósito de responder à questão de pesquisa, propôs-se, como objetivo da tese, a aplicação de um esquema analítico fundamentado na literatura de posicionamento estratégico corporativo, advindo dos conceitos de Administração Estratégica (HAX; MAJLUF, 1984) que se configuram em modelos de aplicação, como o Modelo Delta (HAX; WILDE, 2001), proposto aqui como base conceitual analítica para a construção do esquema proposto. Nesse sentido, busca-se contribuir para os estudos de Administração Estratégica e Posicionamento Competitivo, tendo como foco a revisão da literatura sobre o Modelo Delta (HAX; WILDE, 2001), propondo, a partir do modelo analisado, um esquema conceitual voltado para a análise de um segmento de mercado específico e em mudança, e destinado a verificar os fatores críticos para o sucesso no posicionamento competitivo da empresa objeto deste estudo.

Para atingir o objetivo, pretendeu-se desenvolver os seguintes objetivos de tarefa:

- I) revisão e discussão da literatura de construção do Modelo Delta para a proposição de um esquema analítico que respeite os condicionantes centrais do modelo, mas que permita, em paralelo, o respeito às especificidades do segmento que se objetiva verificar.
- II) análise do esquema proposto na realidade do segmento de mercado com baixa diferenciação a fim de identificar os fatores críticos para o sucesso do posicionamento competitivo.

Complementarmente, desenvolve-se um trabalho empírico, no qual se objetiva analisar o esquema proposto na realidade de uma organização pertencente ao segmento de insumos agrícolas de baixa diferenciação (mercado de insumos genéricos). Esse trabalho desenvolveu-se por meio de um estudo de caso focado na análise dos fatos relevantes que levaram ao desenvolvimento do posicionamento competitivo desta empresa.

1.4 Justificativa:

O tema do Posicionamento Competitivo nas corporações vem sendo cada vez mais estudado devido à sua importância para as empresas que objetivam aumentar o nível de percepção do mercado quanto à diferenciação estratégica proposta, buscando posições cada vez mais vantajosas em relação aos seus concorrentes.

Posicionamento competitivo é o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa, de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa na mente dos clientes-alvo (CAMARGO, 2006). Tal definição recebe suporte na conceituação inicial de Al Ries e Jack Trout, ainda na década de 1980, que esclarece: “É o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.” (RIES; TROUT, 1989, p. 35).

O princípio essencial do posicionamento competitivo é a preocupação de como os clientes percebem a sua empresa e os concorrentes, por meio das estratégias de produtos, serviços e marcas, em alinhamento com a conceituação estratégica definida pela empresa. Nessa linha, a empresa, por meio de seu planejamento estratégico corporativo, em consonância com análises

de ambiente e competitiva, investimentos em desenvolvimento de produtos e estratégias mercadológicas e de relacionamento com sua rede, define como “deseja” ser percebida pelo mercado.

Contudo, posicionamentos competitivos de sucesso, assim como esclarecem Ries e Trout (2002), devem ser percebidos de forma clara pelo público-alvo, o qual pode ser entendido tanto como o cliente final demandante e os usuários dos produtos ou serviços desta indústria, como também sua rede de distribuidores e interessados em seu mercado (*stakeholders*).

De acordo com Dimingo (1988, p.35), o posicionamento de mercado ou competitivo constitui o resultado do processo avaliação e seleção entre os diversos segmentos possíveis para uma empresa atuar. Ele reflete qual estratégia irá adotar para construir uma vantagem competitiva no segmento-alvo.

Para desenvolver o posicionamento competitivo, há duas abordagens: 1) abordagem genérica baseada nas estratégias competitivas criadas por Porter (1986, p.53) e 2) abordagem baseada em diversas dimensões do produto, como as seis dimensões: preço, qualidade, inovação, serviço superior, benefícios diferenciados e oferta diferenciada. (HOOLEY *et al*, 2005, p.382).

Nessa temática, o posicionamento competitivo, que já se apresenta como uma estratégia de difícil implementação em mercados altamente competitivos (RIES; TROUT, 1989), se torna ainda mais complexo em relações B2B e em relacionamentos em rede (GUMMESSON, 2005), já que, neste contexto, o posicionamento deve ser aplicado às relações e às alianças criadas pelas estratégias de relacionamento com a rede. Somente dessa maneira a relação estratégica da rede, ou seja, as relações entre empresas, será entendida como um posicionamento único, causando a diferenciação desejada.

As abordagens dos relacionamentos em rede tornam consideravelmente mais complexa a clareza quanto ao posicionamento competitivo, seja ele focado em relacionamento com clientes ou, mesmo, em estratégias já consolidadas de diferenciação em produtos (por preço ou diferenciação tecnológica). Essa complexidade é advinda da própria necessidade de alinhamento entre os agentes relacionais.

O tema do posicionamento competitivo aplicado à realidade das cadeias de suprimentos apresenta sinergias com a complexidade relacional existente nas redes de relacionamento. A abordagem de rede analisa o BtoB (*business to business*) como uma interação em rede de relacionamentos. Além das redes e da interação, suas variáveis centrais são atividades, recursos e atores (ROCHA; VELOSO, 2007), o que torna ainda mais complexa a definição estratégica a ser tomada e sua aceitação pela rede.

Verifica-se, no mercado de insumos agrícolas, uma tendência de investimentos e desenvolvimento de estratégias altamente concentradas no relacionamento com os clientes finais (ROCHA; VELOSO, 2007). Assim como explicam estas autoras, as empresas já possuem um portfólio de produtos com aportes consideráveis de investimento tecnológico, que permite a diferenciação perante a concorrência, porém, os fatores relacionados ao relacionamento na rede de distribuição são considerados importantes para a estratégia competitiva.

Verifica-se no mercado uma ação na mesma orientação ao cliente por parte das indústrias de baixa diferenciação tecnológica de produtos, as chamadas indústrias de genéricos. Esta orientação para o cliente busca, por meio do relacionamento ou prestação de serviços, criar diferenciais competitivos por meio de estratégias de fidelização e geração de lealdade na rede de canais e nos usuários finais.

Tal estratégia já foi consagrada neste mesmo mercado, sendo desenvolvidas, por empresas de insumos agrícolas, estruturas em estratégias de inovação de produtos. Contudo, verificam-se movimentações da indústria de genéricos, no sentido de desenvolver suas próprias estratégias de fidelização, já que tem menos recursos a disponibilizar.

Outras indústrias deste segmento preferem adotar estratégias mais focadas em estruturação de portfólios completos para o atendimento a diferentes necessidades, mesmo que estes portfólios não tenham diferenciação em relação aos produtos da concorrência. Nesses casos, estas empresas trabalham altamente focadas em estratégias de custos mínimos ou estratégias de vendas por meio de pacotes, o que gera uma percepção de preço de ponta mais agressivo.

Existem, ainda, empresas que, apesar da baixa diferenciação em seus produtos, se posicionam estrategicamente focadas em um determinado segmento do mercado como forma de

“especialidade”. Dessa maneira, apesar da baixa diferenciação, buscam ser entendidas como especialistas (com alto grau de conhecimento) em um determinado setor (ex. cana-de-açúcar), o que, quando tal posicionamento se mostra de sucesso, pode representar um grau representativo de diferenciação.

Outras empresas se posicionam como diferenciadas em produtos, mesmo pertencendo ao segmento de genéricos. Nesses casos, estas indústrias focam em uma parte reduzida de seu portfólio que, por parcerias estratégicas na produção ou, mesmo, por investimentos em pesquisa e desenvolvimento, é diferenciado dos produtos existentes no mercado, seja por diferenciação intrínseca, seja por misturas ainda não trabalhadas no mercado.

Estas orientações estratégicas (posicionamentos competitivos) são adotadas como premissas de sucesso no mercado agrícola, contudo, pouco se estudou sobre o que realmente impacta na decisão dos canais de distribuição de insumos agrícolas no momento de escolherem seus parceiros fornecedores de insumos genéricos, no que tange ao aspecto do Posicionamento Competitivo desta empresas.

1.5 Estrutura do estudo

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos: 1 Introdução; 2 Fundamentação teórica contemplando a temática das economias de rede, os relacionamentos em rede, a cooperação corporativa, o posicionamento estratégico e a competitividade; 3 Aspectos metodológicos referentes ao desenvolvimento do estudo de caso e os procedimentos de coleta de dados; 4 O ambiente competitivo no qual a indústria do setor objeto deste estudo está inserida, no Brasil, assim como as características da empresa, os dados coletados no estudo de caso, a análise dos dados e os resultados da pesquisa de campo; 5 Proposta de desenvolvimento de ações correlacionadas aos resultados verificados junto à indústria em sinergia com a percepção da rede de canais de distribuição; 6 Considerações finais, com as limitações do estudo e as recomendações de novas pesquisas na área.

Ilustração 1 - Sequência Lógica do Estudo

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de Szafir-Goldstein (2000, p.1)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing Estratégico

As empresas enfrentam um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Produtos com melhor qualidade e com preços menores surgem a cada dia, disputando mercados fora de suas fronteiras. Nesse contexto, vislumbra-se o desenvolvimento de vantagens competitivas por parte das empresas – vantagem competitiva aqui entendida como algo que a concorrência não tem ou não pode obter a curto prazo; esta advém em geral do desempenho da empresa em relação à concorrência por meio de características ou atributos de um produto ou marca, que lhe conferem uma certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos. (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

A sobrevivência de qualquer empresa depende da obtenção de alguma vantagem sustentável em relação a seus concorrentes, segundo a ótica dos clientes (LAMBIN, 2000). As empresas vislumbram obter uma posição única para seus produtos no mercado, sem a ameaça de concorrentes, e que garantam lucratividade, dominando segmentos de mercado com alta atratividade e potencial elevado. Pode-se dizer que fazer com que estes desejos sejam atendidos é o desafio ou o propósito do marketing estratégico (ADCOCK, 2000; CRAVENS, 1994).

O marketing estratégico apoia-se na análise das necessidades dos indivíduos e organizações. Na ótica do marketing, o comprador procura a solução de um problema, que pode ser obtida por diferentes tecnologias, em constante mudança. (KOTLER, 1996; LAMBIN, 2000). A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, baseando-se na análise das necessidades que se pretende satisfazer.

Os produtos-mercado identificados representam uma oportunidade econômica cuja atratividade precisa ser avaliada. Mas, a atratividade depende também da competitividade da sua oferta, que existirá na medida em que a empresa detenha uma vantagem competitiva, seja por características diferenciáveis dos concorrentes ou devido à produtividade superior que lhe dê vantagens de custo. Assim, a função do marketing estratégico é orientar a empresa para

oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas bem adaptadas aos seus recursos e seu *knowhow*, que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade (LAMBIN, 2000; TOLEDO, 1973).

Estratégia poderia ser descrita como uma ligação entre objetivos e a implementação necessária para alcançar aqueles objetivos, embora o processo de estratégia possa incluir o desenvolvimento de objetivos (ADCOCK, 2000). As metas indicam aquilo que uma unidade de negócio deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá. Porter (1986) define estratégia como a criação de uma posição única e de valor, envolvendo um diferente conjunto de atividades (KOTLER, 2000).

Porter (1996) alerta sobre a falha em distinguir entre efetividade operacional e estratégia. Ele sugere que, em muitos casos, ferramentas de administração têm tomado o lugar de estratégia. Nos termos de Porter (1996), estratégia competitiva é sobre ser diferente, escolher um conjunto de atividades para entregar um mix de valor único para os consumidores.

- Nesse tocante, Aaker (2001) apresenta muitas características e tendências distintas que têm surgido no campo estratégico: orientação para o mercado – as organizações precisam orientar-se para o exterior e para os clientes, os concorrentes, o mercado e o ambiente de mercado.
- Estratégias pró-ativas – têm o intuito de influenciar eventos no ambiente, em vez de simplesmente reagir a forças ambientais, à medida que ocorrem.
- Importância do sistema de informações – elemento-chave num processo de desenvolvimento estratégico efetivo.
- Análise on-line e tomada de decisão – importância da disponibilidade de informações para as tomadas de decisão.
- Espírito empreendedor – reconhece-se cada vez mais a importância de desenvolver e manter o espírito empreendedor.
- Implementação – a implementação de uma estratégia é um ponto fundamental. Deve haver preocupação com o fato de a estratégia servir à organização ou de a organização mudar para se ajustar à estratégia.
- Realidades globais – cada vez mais, a globalização está afetando a estratégia das empresas. Mercados globais são extremamente relevantes e é rara a empresa que não seja afetada por concorrentes cujas operações estejam baseadas ou não em outros países.

- Horizonte de tempo maior – um grande problema para muitas empresas é o desenvolvimento de objetivos e estratégias eficazes de longo prazo.
- Pesquisa empírica – mais recentemente, iniciou-se uma tradição de pesquisa empírica no campo da estratégia. A abordagem qualitativa de estudos de caso fornece hipóteses e insights úteis.

Embora haja muitos tipos de estratégias de marketing, Porter (1986) os condensou em três tipos genéricos, que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico. São eles:

- liderança total em custos: a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os do concorrente e obter uma grande participação de mercado;
- diferenciação: o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado;
- foco: o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado (KOTLER, 2000).

Day (1990) destacou que as duas características mais importantes de um mercado competitivo são os clientes e os concorrentes, pois constituem as duas dimensões ao longo das quais se podem obter vantagens competitivas. As empresas centradas em seus concorrentes tendem a adotar estratégias de custos e as empresas centradas em seus clientes tendem a adotar estratégias de diferenciação.

Para Aaker (2001), a administração estratégica de mercado ou, simplesmente, a administração estratégica, é regida pela premissa de que o ciclo de planejamento é inadequado para lidar com a alta taxa de mudança que pode ocorrer no ambiente externo de uma empresa. Para dar prontas respostas às surpresas estratégicas, às ameaças e às oportunidades que surgem de modo repentino, as decisões estratégicas precisam ser apressadas e tomadas fora do ciclo de planejamento. A administração estratégica de mercado é proativa e orientada para o futuro.

Mais do que simplesmente aceitar o ambiente como dado, o seu papel estratégico confinado à adaptação e à reação, a estratégia proativa pode promover uma mudança ambiental efetiva. Portanto, as políticas governamentais, as necessidades dos clientes e o desenvolvimento

tecnológico podem ser influenciados - e talvez mesmo controlados – por estratégias ativas e criativas.

Como expressaram Saunders e Hooley (1996), a essência do desenvolvimento de uma estratégia de marketing para uma empresa é assegurar que suas capacidades sejam compatíveis com o ambiente competitivo, no mercado em que opera, não apenas hoje, como também no futuro previsível. Dessa forma, o estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa com uma avaliação detalhada das capacidades da empresa em relação à concorrência, assim como as oportunidades e as ameaças apresentadas pelo ambiente, identificadas no mercado de referência, apontando a vantagem diferencial ou vantagem competitiva da empresa, as metas com respeito à concorrência e as bases do posicionamento competitivo da organização (VALDÉS, 2003).

Segundo Lambin (2000), a análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos com bom desempenho, destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando uma vantagem competitiva duradoura e defensável, são os objetivos referentes ao marketing estratégico.

O marketing estratégico apoia-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações. Na ótica do marketing, o que o comprador procura não é o produto em si, mas o serviço ou a solução de um problema que é suposto o produto oferecer. A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer (LAMBIN, 2000).

O marketing estratégico, como observa Toledo (1994), está focado principalmente no desenvolvimento de uma resposta efetiva, não da área funcional de marketing e sim da empresa como um todo, uma vez determinadas as oportunidades ambientais e de mercado, em uma situação em que a empresa possua uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Acrescenta, ainda, Toledo (1997) que o marketing estratégico é o conjunto de decisões que combinam harmoniosamente as dimensões funcionais, administrativas e filosóficas do marketing. Trata-se de uma postura de ação gerencial e de um processo que, a partir da missão e do campo de ação da empresa, busca identificar os públicos que serão o foco central

do esforço de marketing e desenvolver um composto de marketing que garanta a adequação da oferta aos benefícios buscados por esse público, de modo a promover a rentabilidade do negócio em longo prazo e explorar as oportunidades de mercado pelo aproveitamento das vantagens competitivas.

2.1.1 A Formulação Estratégica

A formulação de estratégia, concebida como o processo de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o processo de planejamento estratégico, pode ser desdobrada em três níveis (KOTLER, 2000), que são: corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN), e funcional.

No nível corporativo, a formulação da estratégia (planejamento estratégico) refere-se à definição, à avaliação e à seleção de áreas de negócio nas quais a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber. Nesse nível, a questão fundamental é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas, e as estratégias são predominantemente voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) da corporação.

A formulação estratégica no segundo nível empresarial, ou da área estratégica de negócios, está relacionada ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao direcionamento que a organização dará ao escopo dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos.

A formulação estratégica no nível funcional relaciona-se ao processo por intermédio do qual as várias áreas funcionais da empresa usarão seus recursos para a implantação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da corporação.

Assim, por exemplo, em cada unidade de negócio, a área funcional de marketing desenvolverá o processo de planejamento, tendo em vista a formulação de estratégias

competitivas e a consecução dos objetivos da unidade de negócio em mercados específicos (KOTLER, 2000).

Uma questão relevante, relacionada com os aspectos organizacionais do plano de marketing, é levantada por Ferrell e Hartline (2005). Trata-se de a quem atribuir a responsabilidade pela redação do plano de marketing. Em algumas empresas, a responsabilidade pode caber ao gerente de marketing, ao gerente de marca ou ao gerente de produto; em outras, os planos são elaborados por um comitê.

Além do grau de formalismo, as estratégias podem ser consideradas em relação ao fato de serem deliberadas ou emergentes. (HAX; MAJLUF, 1991). Na estratégia deliberada, os gerentes planejam seguir um determinado curso de ação pré-definido e intencional. A estratégia emergente significa que ela não é necessariamente planejada ou intencional, mas, sim, o resultado de padrões e consistências observadas no passado, mediante um processo de tentativa e erro. Esses dois últimos conceitos constituem os limites das diferentes combinações que formam a base de uma tipologia que caracteriza os processos de formulação de estratégias.

Existem ainda aquelas que contratam consultores de marketing para redigir o plano. Todavia, Ferrel e Hartline (2005) são incisivos ao afirmarem que a responsabilidade pelo planejamento de marketing repousa no nível do vice-presidente de marketing ou do diretor de marketing, na maior parte das empresas.

Outra questão, levantada por Campomar (1991) refere-se ao fato de que, no plano de marketing, devem ser identificados as unidades operacionais e os gestores responsáveis pela realização das várias atividades previstas no programa de ações. Os gestores deverão participar do processo por constituírem os agentes facilitadores do mecanismo de consecução das ações contidas no plano de marketing.

Como elementos comportamentais desejáveis nesses gestores, destacam-se:

- habilidade de entender os outros e saber negociar;
- força para ser justo, a fim de colocar as pessoas e alocar os recursos onde serão mais eficientes;

- eficiência sobre os aspectos críticos do desempenho ao administrar as tarefas de marketing;
- habilidade de criar um ambiente informal propício para enfrentar cada problema com o qual se defronte.

Ressalte-se, ainda, que a aprovação final do plano de marketing cabe ao CEO ou ao presidente, embora muitas organizações recorram a comitês executivos, que avaliam e filtram os planos de marketing antes de submetê-los ao dirigente que o aprovará (FERRELL; HARTLINE, 2005).

2.2 A Empresa Dirigida pelo Mercado (Market Driven)

Day (1990) introduziu o conceito de empresa “dirigida pelo mercado” (*market driven*), ampliando os tradicionais enfoques de empresa orientada para o mercado (*market oriented*). As empresas dirigidas pelo mercado se equipam melhor para responder às suas exigências e antecipar suas mudanças, enquanto as empresas orientadas para o mercado procuram estar próximas ao mercado e consideram seu principal objetivo criar e reter consumidores satisfeitos.

As empresas dirigidas pelo mercado apresentam habilidades essenciais para entender e satisfazer os consumidores. Suas principais características são:

- um conjunto de crenças que colocam o interesse do consumidor em primeiro lugar (DESHPANDÉ *et al*, 1993);
- habilidades para gerar, disseminar e utilizar informações privilegiadas sobre os consumidores e concorrentes (KOHLI; JAWORSKI, 1990);
- aplicação coordenada de recursos interfuncionais para a criação de um valor superior para o consumidor (NARVER; SLATER, 1990; SHAPIRO, 1988).

Além disso, segundo Day (1990), as empresas dirigidas pelo mercado têm orientação tanto para os clientes quanto para os concorrentes. Elas competem com um serviço superior e com características inovadoras e mantêm os custos sob controle. Pesquisam também todos os tipos

de informações para determinar suas fontes de vantagens competitivas e adotam estratégias gerais para o mercado, fixando medidas para segmentos específicos.

Para Day (1990), a abordagem das capacidades, combinada com a qualidade total (*total quality management*, TQM), oferece um rico conjunto de formas para projetar programas destinados a aumentar a característica *market driven* das empresas. A empresa guiada pelo mercado terá capacidades superiores de sensibilidade do mercado, ligação com os clientes, estruturação de canais e monitoramento tecnológico. Os processos subjacentes a estas capacidades, de fora para dentro, são bem entendidos, efetivamente administrados e geram informações precisas para guiar as capacidades, de dentro para fora, e integradoras. Todos os processos, assim, terão orientação externa.

A sensibilidade do mercado é a habilidade da empresa de estar informada sobre seus consumidores, seus concorrentes e os elementos do canal de distribuição, de forma a atuar continuamente em relação com os eventos e as tendências dos mercados atuais potenciais. Segundo Kohli e Jaworski (1990), os processos que o sustentam são a geração de inteligência de marketing para toda a organização, a disseminação desta inteligência entre os departamentos e a responsabilidade da direção por esta.

2.3 Posicionamento Estratégico e Competitivo

Ansoff (1978) foi um dos primeiros autores de teoria das organizações a discorrer sobre estratégia empresarial, definindo-a como tudo aquilo que se refere às relações entre a empresa e seu ambiente. Quase dez anos depois, Porter (1986) proporcionou uma significativa contribuição ao estudo do tema, propondo os conceitos de estratégia competitiva e de vantagem competitiva; esta última indica o diferencial a ser desenvolvido pela empresa para criar e entregar valor superior, o qual deve ultrapassar o custo de oferecê-lo aos clientes.

Embora as proposições de valor sejam individualizadas em função das combinações dos pacotes de valor de cada empresa, elas podem ser abrigadas sob conceitos denominados “posicionamentos estratégicos genéricos”, que floresceram a partir da década de 1980, sob as premissas, segundo Mintzberg *et al* (2000, p.68), da denominada “escola do posicionamento”, que defende a escolha de poucas estratégias-chave na busca de uma vantagem competitiva.

Na literatura sobre este tema, destacam-se Porter e Treacy & Wiersema que, conforme argumentação a seguir, fazem proposições bastante convergentes sobre as opções estratégicas genéricas. Porter (1986, p.49) propõe, para empresas que querem atuar em um escopo amplo de mercado, duas estratégias genéricas: a) liderança de custo, que pressupõe a eficiência e a busca da redução de custo como os catalisadores de todo o esforço organizacional, mantida a paridade com a concorrência nos outros atributos de valor e b) diferenciação, que pressupõe a escolha de um atributo de valor reconhecido pelos consumidores alvo e no qual a empresa deve apresentar performance muito superior à da concorrência, e pelo qual os consumidores estejam dispostos a pagar o custo adicional requerido para produzi-lo, e mais um prêmio na forma de lucro. Para empresas que atuam em um escopo de mercado restrito, em termos regionais, de classe socioeconômica, ou em função de outros critérios de segmentação, Porter (1986, p.42) recomenda a estratégia genérica de “ênfase”, que também pressupõe a adoção de uma das duas estratégias descritas anteriormente.

Treacy e Wiersema (1995, p.39), por sua vez, realizaram pesquisa junto a empresas líderes de mercado em diferentes setores e classificaram estas empresas em três grandes grupos, em função dos valores principais por elas gerados para os consumidores e propuseram três estratégias genéricas a eles relacionadas: a) liderança de produto; b) intimidade com o consumidor e c) excelência operacional. Pode-se interpretar que a “liderança de produto” e a “intimidade com o consumidor”, de Treacy e Wiersema (1995, p. 39), correspondem às principais formas de “diferenciação” de Porter, enquanto a “excelência operacional” pode ser entendida como a “liderança de custo”. Adicionalmente, para Treacy e Wiersema (1995, p.46), a efetiva maximização e entrega do valor implícito às três estratégias genéricas depende do desenvolvimento de “modelos operacionais” dedicados, que envolvem a combinação de estruturas organizacionais e gerenciais, processos e cultura, ou “disciplinas de valor”. Porter (1986,p.31), por sua vez, recomenda que, para produzir o valor implícito à estratégia genérica, é necessário delinear, compreender e operar a denominada “cadeia de valor”, ou fluxo de atividades de valor, e os “elos” entre atividades.

Porter (1992) expande sua proposta ao definir estratégia competitiva com o objetivo básico de permitir que a empresa tenha uma visão de como estruturar-se para manter-se e crescer em um ambiente caracterizado por intensa competição.

Segundo Cravens (1994), o posicionamento mostra como uma empresa ou marca são distinguidas de seus concorrentes pelo consumidor. Os compradores posicionam as empresas ou marcas utilizando atributos ou dimensões específicos sobre o produto ou os valores corporativos. Porém, alerta para o fato de que o posicionamento direto contra um concorrente de maneira muito visível poderá encorajar a concretização de ações agressivas em retorno, com resultados obviamente imprevisíveis para todos.

A importância do posicionamento reside no fato de que ele estimula os consumidores a desenvolverem considerações acerca de uma marca/empresa, além de contribuir para que o público-alvo diferencie as marcas/empresas concorrentes e escolham aquela que percebam como de maior valor (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 12-13).

Para Eckels (1990, p. 128) e Palmer e Cole (1995, p. 329), a estratégia de posicionamento diz respeito a como o participante vai competir em um determinado segmento, diferenciando-se dos demais para estar em condições de obter sucesso, à medida que pode se constituir em uma vantagem. De maneira mais aplicada, Lovelock e Wright (2001, p. 134) conceituam o posicionamento como “a utilização de ferramentas de marketing por uma empresa para criar uma imagem distinta e desejável na mentalidade dos consumidores-alvo em relação a produtos concorrentes.

Segundo Mühlbacher *et al* (1994, p. 288), a literatura sobre posicionamento não é consensual a respeito de sua importância para o marketing estratégico e sobre onde o processo deve ocorrer. Para os autores, há, basicamente, duas dimensões em que o posicionamento é considerado: a dimensão operacional e a dimensão estratégica. A primeira tem sua raiz na concepção dada ao termo por Trout (1969) e seus defensores, que entendem o posicionamento, fundamentalmente, como um conceito de comunicação que serve de guia para tornar as ações relativas à comunicação e o seu resultado mais eficaz. Também têm essa visão operacional aqueles que entendem o posicionamento como parte da política de produtos, em termos das definições relativas aos atributos que devem ser desenvolvidos e enfatizados. A segunda dimensão reconhece o posicionamento como uma diretriz para as decisões relativas ao composto de marketing como um todo, sendo uma decisão que antecede as definições e implementações desse composto.

Essa última consideração é reforçada por Toledo e Hemzo (1991, p.13), que salientam que o posicionamento deve considerar a oferta como um todo, e não somente o produto. De forma subjacente, cabe salientar que, ao se posicionar um produto, é fundamental a observação de como os consumidores atuais e potenciais avaliam as ofertas e como eles escolhem produtos daquela categoria. Concordando com essa visão acerca da abrangência do conceito está Kotler (1998, p.265), ao afirmar que o "posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo."

Segundo Toledo *et al* (2007), as estratégias competitivas têm íntima relação com a forma de compreender a dinâmica e as regras da concorrência em cada setor da economia. Sendo assim, os determinantes de atratividade do mercado, barreiras à entrada, força dos concorrentes, entre outros, devem ser considerados. O autor destaca que todos os fatores de importância relativa para esta análise são destacados pelas *cinco forças de Porter* (PORTER, 1986).

O conhecimento e a compreensão dos fatores dinâmicos da competitividade se configuram como ação decisiva, quando o objetivo central é o desenvolvimento de projetos estratégicos que permitam a conquista do desempenho superior ao dos concorrentes. De acordo com Payne (1993, p. 96-102), o posicionamento depende da capacidade da empresa de se diferenciar dos competidores na entrega de valor aos seus clientes, o que deve se dar pela geração de características que atendam aos seguintes critérios:

- importância para o consumidor;
- distintividade;
- comunicabilidade;
- superioridade;
- acessibilidade por parte do consumidor;
- proporcionar lucratividade.

Um processo de posicionamento deve levar em consideração algumas questões, tais como o posicionamento percebido dos produtos concorrentes de outras empresas; as linhas de produtos trabalhadas com vistas a criar e a sustentar posicionamentos claros e distintivos a cada uma, evitando a canibalização não planejada; as bases alternativas para o posicionamento (ocasião de uso, dissociação de classe de produtos, entre outras); a seleção da

base para posicionar, que depende das características da empresa, do produto, do mercado e do ambiente (WIND, 1982, p. 79-81).

Existem seis estratégias para se posicionar um produto (AAKER;SHANSBY, 1982, p. 57-58). São elas:

- por atributo: ocorre quando se posiciona um produto com base em uma ou mais características ou benefícios oferecidos;
- por preço e qualidade: associa-se o produto a um determinado nível de preço, qualidade ou valor, como, por exemplo, alta qualidade e preço alto;
- por uso ou aplicação: associa-se o produto como sendo o melhor ou o mais adequado para uma determinada finalidade;
- por usuário ou classe de usuários: associa-se o produto a um grupo específico de usuários, como, por exemplo, para atletas;
- pela classe de produtos: associa-se o produto a uma determinada categoria, o que é comum em casos complexos para se apresentar o produto;
- pela concorrência: realizam-se comparações entre o produto da empresa e os produtos similares dos concorrentes

Palmer e Cole (1995, p. 331-332) destacam que o posicionamento envolve a realização de atividades em três etapas:

- I) identificação das forças da empresa e das oportunidades de mercado que podem ser exploradas;
- II) avaliação das possibilidades de posicionamento e seleção da mais apropriada;
- III) desenvolvimento do composto de marketing ao público-alvo de forma consistente com a posição pretendida.

Oliveira *et al* (1998, p.74) chamam a atenção para as etapas propostas anteriormente, esclarecendo o seguinte: “pode-se observar que esse processo enfatiza a dimensão interna da empresa, dando pouca atenção à externa, especialmente à concorrência, que é elemento fundamental do processo de posicionamento”. Para solucionar tal perspectiva, os autores identificam as etapas propostas por Aaker e Shansby (1982, p. 59-62) como complementadoras, gerando uma visão ao ambiente externo da indústria.

Para Aaker e Shansby (1982, p. 59-62), o processo de desenvolvimento de um posicionamento envolve seis etapas:

- I) identificação dos concorrentes;
- II) verificação de como os concorrentes são percebidos e avaliados pelos consumidores;
- III) averiguação da posição dos concorrentes;
- IV) análise dos consumidores;
- V) seleção da posição desejada;
- VI) monitoramento da posição.

Contudo, Oliveira *et al* (1998, p.74) chamam a atenção também para estas etapas propostas como sendo unicamente focadas na concorrência e na sua dinâmica para os efeitos competitivos, deixando de lado a análise dos condicionantes do ambiente interno (recursos e competências). Na visão dos autores, tal enfoque unicamente na concorrência pode representar um risco analítico, já que os fatores internos são altamente relevantes para a formação da posição competitiva.

Para Mckenna (1999, p. 13-40), o posicionamento é uma questão importante do marketing moderno e é sempre competitivo, pois os consumidores pensam em produtos e em empresas em relação a outros produtos e outras empresas, estabelecendo uma hierarquia que é utilizada no processo de decisão de compra. Assim, uma empresa deve se esforçar para diferenciar seus produtos dos outros existentes no mercado de atuação, se quiser que conquistem uma posição sólida.

Martinez *et al* (2002, p. 165) acrescentam que as posições dos produtos são descritas com base em atributos e valores importantes para grupos específicos de consumidores. No entanto, ressalte-se que a própria vantagem diferenciada pode advir do posicionamento, não sendo necessária sua prévia constituição, uma vez que o processo considera, fundamentalmente, a dimensão perceptual do público-alvo.

Na mais conhecida publicação de Ries e Trout (1997, p. 2), os autores afirmam que posicionamento é um sistema de pensamento que constitui uma nova abordagem da comunicação, tão necessária e apropriada à realidade atual, saturada de comunicação. Por entenderem que o posicionamento diz respeito ao que se faz com o cliente em perspectiva,

consideram incorreta a utilização do termo "posicionamento de produto", embora esse seja o termo mais utilizado na área de marketing, quando se quer expor o seu conceito, conforme já mencionado.

Talvez essa terminologia tenha ganhado visibilidade nos bancos escolares e nas empresas em razão de o produto ser considerado o elemento principal de uma estratégia de posicionamento. (SHOSTACK, 1987, p.34). Todavia, entende-se que a oferta é o objeto de posicionamento que, por sua vez, será transmitido pela marca a partir das decisões relativas às variáveis controláveis de marketing.

Martinez *et al* (2002, p. 165) apresentam um conceito mais operacional de posicionamento: um "processo deliberado, proativo e interativo de definição, mensuração, modificação e monitoração da percepção do consumidor acerca de um objeto que possa ser trabalhado pelo marketing."

Mühlbacher *et al* (1994, p.287) afirmam que, geralmente, o posicionamento diz respeito a um processo que busca encontrar e estabelecer uma oferta em um espaço distinto no mercado, à vista do público-alvo, que seja mais atrativa do que outras ofertas existentes. Dessa forma, observa-se que a necessidade de diferenciais é intrínseca ao conceito e, mais do que isso, torna-o uma diretriz que permite operacionalizar o direcionamento estratégico definido pela empresa.

Toledo e Hemzo (1991, p.12) concordam com essa visão, pois afirmam que "o posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas, à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos."

Segundo Oliveira *et al* (1998, p.76), a partir da discussão promovida até aqui, entende-se que o posicionamento procura estimular uma percepção no público-alvo da oferta, por meio da adequação das suas variáveis aos aspectos por ele valorizados, de forma que a torne distintiva em relação à concorrência. Disso resulta o seguinte conceito: "Posicionamento é a definição de uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência" (OLIVEIRA *et al*, 1998, p.76).

De acordo com Aaker e Shansby (1982, p. 56-59), para realizar um posicionamento, diversas decisões devem ser tomadas, como a de que segmento de mercado e público-alvo atingir, qual a imagem que se pretende transmitir e quais características do produto serão enfatizadas, entre outras. O posicionamento é uma decisão estratégica porque trabalha com a percepção do consumidor, influenciando o processo de decisão de compra. Esse deve ser, portanto, o foco para o desenvolvimento de um programa de marketing.

O posicionamento é responsável por formar uma imagem, também influenciada por outros fatores ambientais e, especialmente, pela consistência entre o que é comunicado e o que é ofertado pela empresa, segundo a percepção dos consumidores atuais e potenciais. (TOLEDO; HEMZO, 1991, p. 13). Ressalte-se que o posicionamento pretendido pode ser diferente daquele efetivamente obtido, uma vez que ele é formado pela sua condição atual e passada, bem como por experiências pessoais dos consumidores, dentre outros fatores (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 53).

Assim, de forma simplificada, o posicionamento consiste no desenvolvimento e na transmissão (alicerçada em uma marca) de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais serão processados e comparados com concorrentes, dando origem ao posicionamento percebido. Além disso, o processo é influenciado por diversas outras forças.

No contexto exposto, portanto, a marca deve funcionar como um "arquivo comprimido" que é aberto na mente do consumidor e apresenta a proposta da oferta por meio do desencadeamento de associações. Segundo Aaker (1998, p.114), "uma associação de marca é algo 'ligado' a uma imagem na memória." Tais associações são mais ou menos fortes, dependendo do envolvimento do público-alvo, das experiências de consumo e da comunicação. Enquanto a imagem da marca refere-se às associações atuais, a identidade da marca diz respeito ao que a empresa quer que ela signifique (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000, p.54). Segundo Lambin (2000, p.223), "a marca é um sinal enviado aos compradores, que têm, assim, a possibilidade de conhecer, com custo reduzido, o inventário das soluções que lhes são propostas."

Como explicam Toledo *et al* (2007), "a identificação e a análise das forças de pressão competitivas permitem revelar os pontos fortes e as vulnerabilidades da empresa, orientar seu

posicionamento e mostrar as áreas em que as mudanças estratégicas podem proporcionar o máximo retorno.” Dessa forma, a empresa se estrutura com um desenvolvimento ou um posicionamento estratégico mais alinhado com objetivos de diferenciação perante a concorrência e a atuação focada nas oportunidades de mercado, evitando-se, assim, as ameaças.

Em sinergia com a chamada “escola do posicionamento” proposta por Porter (1986), a visão baseada em recursos (RBV) (BESANKO *et al*, 2004) estrutura-se na obtenção de vantagens competitivas perante a concorrência por meio de recursos diferenciáveis e pouco copiáveis intrínsecos a cada organização. Essa abordagem foca nos recursos que uma empresa possui em seu portfólio, sendo apresentados como: 1) recursos físicos; 2) recursos financeiros; 3) recursos intangíveis (ex. conhecimento); 4) recursos organizacionais e 5) recursos humanos.

Dessa forma, a RBV defende que empresas que conseguem agrupar esses recursos de maneira a obter um formato singular e claramente distinto da concorrência obterão maiores chances de se destacar no mercado e obter vantagens competitivas. Essa diferenciação, segundo os autores da RBV, é obtida de maneira personalizada, já que o portfólio de recursos de uma organização é um valor altamente intrínseco. “Os recursos da empresa representam um agrupamento singular e, consubstanciados em competências e capacidades, criam e exploram, lucrativamente, um potencial de diferenciação que existe latente nos mercados” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 27).

A abordagem do VBR defende que a principal causa da variedade de desempenho das empresas reside na natureza específica dos seus recursos e competências. Essa especificidade as torna inimitáveis, intransferíveis e insubstituíveis, propiciando a obtenção de lucros diferenciados (MEIRELLES *et al*, 2005). Por esta visão, os atributos diferenciáveis de um organização são advindos mais dos fatores internos do que de sua orientação para o mercado. Segundo Fleury e Fleury (2004), uma particularidade que distingue as abordagens de Porter e da VBR repousa na perspectiva de “dentro para fora” dessa última e da perspectiva “de fora para dentro”, da Escola de Posicionamento.

Segundo Todelo *et al* (2007), a Visão Baseada em Recursos pressupõe, portanto, que a obtenção de vantagem competitiva emerge da construção de competências que assegurem uma posição sustentável no ambiente. Isso porque as mudanças e turbulências ambientais,

presentes no cenário contemporâneo, realçam a limitação da visão estruturalista presente no modelo de Porter, o qual visa, essencialmente, o estabelecimento de uma posição diante das “forças ambientais” (CARIDADE *et al*, 2005).

Todelo *et al* (2007, p. 14) demonstram, ainda, uma terceira vertente do pensamento estratégico das organizações quando expõe que

Organizações direcionam-se ao esforço de estabelecimento de uma conjugação entre as condições explicativas da estratégia a partir dos recursos – VBR –, mas com perspectivas institucionais - teoria institucional – explorando, sob certos aspectos, a questão da legitimidade (CRUBELLATE *et al*, 2005; MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR., 2004). No âmbito da teoria institucional, a estratégia é definida segundo critérios de racionalidade limitada (CRUBELLATE *et al*, 2004; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2001).

Por outro lado, Carvalho *et al* (2004) comentam que os resultados de pesquisas de muitos autores ora reforçam a tipologia das estratégias competitivas genéricas, ora recomendam a utilização de estratégias combinadas, ora sugerem desdobramentos ou, ainda, vão mais além, defendendo a necessidade de avançar além dos postulados da tipologia característica da escola de posicionamento.

Esses últimos sugerem que tal tipologia pode não se ajustar perfeitamente à análise, à compreensão e à formulação da estratégia, em um contexto de forte competição e de conexão entre os agentes do sistema competitivo presente em um ambiente de economia em rede.

Prahalad (1997) traz novos ingredientes à discussão, argumentando que os conceitos subjacentes ao modelo de Porter, visando ao entendimento da estrutura de um setor, contemplam a realidade e os cenários característicos dos anos 1980. Nesses cenários, a questão dominante residia em saber como uma empresa deveria se posicionar em face da estrutura e das condições prevaletentes em seu setor de atuação. Prahalad (1997) sugere que a pergunta a ser feita, em razão do ambiente de negócios típico do final dos anos 1990, é de outra ordem e diz respeito a como podem ser formuladas estratégias que possibilitem que a empresa modele o futuro e que não representem apenas um exercício formal de posicionamento.

Como esclarecido por Toledo *et al* (2007, p. 9),

A estratégia não se conforma a um processo analítico *ex post facto*, mas a um processo de descoberta e criação. A estratégia adquire, assim, um caráter inovador e criativo, sendo interpretada como a busca de novas oportunidades de negócios e de interações com os clientes, empresas, tecnologias e mercados. Nesse sentido, ao se criar, formular e implantar uma estratégia, o foco reside no processo de negócio como um todo, o qual requer a integração dos subsistemas adaptativos críticos.

2.4 As Disciplinas de Valor

Treacy e Wiersema (1995, p. 30) sugerem três orientações estratégicas agrupadas em “disciplinas de valores”, necessárias para tornar-se e manter-se líder: excelência operacional, liderança em produto e intimidade com o cliente; e utilizar as estratégias genéricas de Porter. Essas disciplinas podem ser entendidas como estratégias genéricas, pois, segundo eles, “a escolha de uma disciplina de valor dá forma aos planos e decisões subsequentes das empresas.” Cada disciplina demanda um modelo operacional específico (processos, estrutura de negócios, sistema de gerenciamento e cultura). À semelhança de Porter, afirmam que “a mensagem da disciplina dos líderes de mercado é que nenhuma empresa pode alcançar o sucesso tentando ser todas as coisas para todas as pessoas” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 14).

A excelência operacional, segundo eles, aproxima-se da liderança de custos de Porter, mas não se resume a ela. Há, na excelência operacional, uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra incomparáveis, numa oferta com os menores custos possíveis, tangíveis e intangíveis. Isso significa, segundo eles, produção eficiente; produtos desenhados para eficiência em custos; processos com operações padronizadas, simplificadas, planejadas e controladas centralmente; sistema de gerenciamento focado em transações integradas, confiáveis e em alta velocidade; cultura que abomine perdas e premie a eficiência e distribuição eficiente. Exceto pela qualidade incomparável, cujo conceito pode ser elástico e dificultar a distinção com a diferenciação de Porter, essas características a tornam semelhante à liderança de custos.

A liderança em produto representa a busca contínua pelo melhor produto, não um melhor produto ocasional. As empresas líderes em produtos buscam “[levar] seus produtos ao reino do desconhecido, do não tentado ou do altamente desejável” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 35), precisando ser criativas, rápidas e autodestrutivas no sentido schumpeteriano de

destruição criativa], trazendo produtos que ofereçam benefícios reais em desempenho ou percepção da experiência. Essa disciplina se assemelha muito à diferenciação de Porter, pois seus requisitos são estrutura mais solta, especializada e flexível; sistema gerencial voltado para resultados, premiando os bons resultados com produtos novos, sem punir a experimentação; foco em pesquisa e desenvolvimento e valorização da imaginação individual, orientada para o futuro.

Treacy e Wiersema (1995) usam como exemplo a Intel e a HP, que são diferenciadas conforme as estratégias genéricas de Porter, e com grande escala de produção. Destaque-se que as estratégias genéricas de Porter também visam estruturar as empresas para ações contínuas, não ocasionais, e que a busca por novas fronteiras em produtos leva à diferenciação. Esse é o caso da Apple e seus desenvolvimentos constantes de hardware e software, na busca pela convergência de mídias.

A intimidade com o cliente “foca em entregar não o que o mercado quer, mas o que grupos específicos de clientes querem” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 38). É a busca da solução total com serviços únicos e superiores e de relações de longo prazo que permitam conquistar a fidelidade dos clientes para auxiliá-los a extrair o máximo dos produtos. Essa disciplina se aproxima da estratégia de foco de Porter (1986), no que diz respeito à concentração em um segmento, para poder melhor atender às suas necessidades com uma oferta especialmente configurada. Seus requisitos são visão de longo prazo, obsessão com a busca de soluções específicas, descentralização das decisões e valorização dos resultados em clientes selecionados, das relações de longo prazo e das pessoas talentosas, flexíveis e multifuncionais. Porter apenas enfatiza as características das estratégias de diferenciação e liderança de custos em um negócio com foco definido e se essas características, citadas por Treacy e Wiersema (1995), não são idênticas às de foco com diferenciação e estão distantes das de foco com liderança de custos.

A intimidade com o cliente não depende, necessariamente, segundo Treacy e Wiersema (1995), do melhor produto, mas da melhor oferta total (produtos e serviços). Busca-se oferecer não o preço mais baixo ou as melhores e mais recentes características (na estratégia de foco pode haver uma combinação de diferenciação e liderança de custos), mas uma oferta que permita explorar as necessidades e as limitações dos clientes com serviços superiores.

O objetivo, nessa disciplina, é tornar-se especialista nos negócios dos clientes, a ponto de criar dependência. A lucratividade da empresa passa pelo aumento da quantidade de clientes (que em princípio vai contra o conceito de foco/nicho) e da participação nos gastos desses clientes. É mais fácil pensar nessa alternativa para negócios *business to business* (interorganizacionais), mas bancos, por exemplo, também fazem isso. Nesse ponto, o relacionamento, que depende de pessoas talentosas, flexíveis e multifuncionais, torna-se fundamental, relacionamento esse enfatizado por Treacy e Wiersema (1995) e apenas latente na abordagem de Porter. Entretanto, os “serviços superiores” de Treacy e Wiersema são uma forma de diferenciar a oferta e, por isso, enfatizamos anteriormente que Porter se preocupava não com o produto, mas com a oferta que, nessa abordagem de Treacy e Wiersema, aproxima-se do foco com diferenciação.

2.5 Orientação para o Mercado

De acordo com Kotler e Keller (2006, p.13), uma empresa pode adotar cinco diferentes tipos de orientação no desenvolvimento de suas atividades. São eles: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing holístico.

Segundo Jaworski e Kohli (1993, p.54), a **orientação para o mercado** representa uma tentativa de a organização implementar os conceitos de marketing, “[...] uma organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing (foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade) estão evidentes operacionalmente.”

Para construir a orientação para o mercado, a empresa deve gerar inteligência sobre as necessidades e preferências dos consumidores, disseminar essa inteligência internamente para as demais áreas funcionais da empresa e ser rápida em responder a essas demandas. (JAWORSKI; KOHLI, 1993, p.468).

Shapiro e Sviokla (1994, p. 16) apontam que a orientação para o mercado é alcançada pela comunicação de preocupações e exigências de clientes, em todos os níveis da organização.

Para atingir esta meta, os gerentes devem combater a tendência natural que as organizações apresentam de atuarem com foco nos objetivos internos.

Para Narver e Slater (1990, p.20), a orientação para o mercado é a cultura de negócios que mais eficiente e efetivamente cria valor superior para os clientes. A empresa orientada para o mercado oferece uma solução que excede a expectativa de valor para o cliente, representando uma vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes.

Nesse sentido, a orientação para o mercado tem três componentes principais: orientação para os clientes; orientação para a concorrência e coordenação interfuncional, visando obter lucro no mercado-alvo no longo prazo, conforme mostrado na Figura 1.

Ilustração 2 - Modelo Estratégico de orientação para o Mercado

FONTE: Narver e Slater (1990, p. 20)

- **Orientação para o cliente** - inclui todas as atividades envolvidas na aquisição de informação sobre os clientes no mercado-alvo e a disseminação desta informação pelo negócio. Para Day e Wensley (1988, p. 18), a orientação para o cliente requer que o vendedor entenda a cadeia de valor inteira do comprador. Isso significa que as oportunidades de criar vantagem competitiva podem surgir da otimização da cadeia de valor do comprador.
- **Orientação para a concorrência** - a empresa conhece os concorrentes atuais e potenciais, seus pontos fortes e fracos no curto prazo e capacidades no longo prazo, facilitando a manutenção de uma vantagem competitiva.
- **Coordenação interfuncional** - compreende os esforços coordenados do negócio, que envolvem outros departamentos, além do marketing, para criar valor superior para os clientes.

Narver e Slater (1990, p.22) fazem uma analogia entre a sinergia que deve existir entre os departamentos e uma orquestra e seus músicos, para que a empresa consiga obter seus resultados de lucro no longo prazo.

Day (2001, p.20) apresenta um modelo similar ao de Narver e Slater (1990, p.23), mas com componentes adicionais. Para o autor, as empresas orientadas para o mercado que são bem sucedidas apresentam três elementos: cultura orientada para fora, aptidões para sentir o mercado e estrutura, conforme mostrado na Figura 3.

Ilustração 3 - Modelo de Orientação para o Mercado (DAY, 2001)

FONTE: Day (2001, p.20)

- **Cultura orientada para fora:** com crenças, valores e comportamentos dominantes, enfatizando valor superior para o cliente e busca contínua de novas fontes de vantagem competitiva.
- **Aptidões para sentir o mercado:** as empresas estão aptas para estabelecer relações estreitas com clientes importantes e o mercado. A clareza de sua visão estratégica ajuda-as a criarem estratégias que antecipam os riscos e as oportunidades do mercado, em vez de reagir a eles.

- **Estrutura:** possibilita que a organização inteira antecipe e responda às mudanças exigidas pelos clientes, nas condições do mercado. Isso inclui uma estrutura organizacional adaptável, com sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos alinhadas com uma política de valor superior.

Como suporte aos elementos citados, existe, ainda, uma base de conhecimento e informações sobre os clientes e concorrentes, compartilhados em toda a empresa. O resultado da conjugação e da adequação da cultura, aptidões, estrutura e base de conhecimento é uma capacidade superior para compreender, atrair e reter clientes valiosos, que é a própria definição de orientação para o mercado (DAY, 2001, p.21).

A orientação para o mercado é uma variável de gradação contínua: as empresas podem ser mais ou menos orientadas para o mercado. Day e Nedungadi (1994, p.40 *apud* DAY, 2001, p.26) avaliaram o impacto da orientação para o mercado na lucratividade das empresas, usando a base de dados do *profit impact of market strategy*, PIMS, chegando aos seguintes resultados: empresas orientadas para o mercado, incluindo clientes e concorrentes, na média, são 31% mais lucrativas do que empresas com orientação interna, ou seja, voltadas para si mesmas; empresas orientadas para os clientes, mas não orientadas para os concorrentes, são, em média, 18% mais lucrativas do que empresas com orientação interna.

Além da maior lucratividade, a orientação para o mercado traz também os seguintes benefícios, segundo Day (2001, p.27): maior eficiência em custos e investimentos, pois os clientes leais são consideravelmente mais lucrativos que os demais. Além disso, a empresa consegue identificar e eliminar os clientes que dão prejuízo; preço maior: a orientação para o mercado propicia o desenvolvimento de projetos de valor superior, o que normalmente significa preço mais alto; neutralização da concorrência: clientes satisfeitos dificilmente mudam de fornecedor.

O modelo proposto por Day (2001) aparenta ser mais completo e mais moderno do que o de Narver e Slater (1990), pois considera a cultura organizacional e as modificações que necessitam ser feitas na estrutura da empresa para que esta atue orientada para o mercado.

3 OS NEGÓCIOS EM REDE

De acordo com Leon (1998), redes de empresas são formadas inicialmente, a fim de reduzir as incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre as empresas. Na formação de redes entre empresas é possível configurar tais redes como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como clusters de empresas, ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou como o chamado gerenciamento da cadeia de oferta ou gestão de da cadeia de abastecimento.

Segundo Powell *et al* (1996), muitos autores concordam que há uma nova forma de organização econômica, outros admitem que está surgindo uma nova forma de organização social. Para ele, as trocas econômicas estão envoltas em um contexto particular de estrutura social, dependente de ligações, interesses mútuos e reputação e não guiadas por uma estrutura formal de autoridade.

Para Ribault *et al* (1995), as chamadas rede de empresas, são uma forma de consórcio destinado a incentivar a atividade de cada empresa envolvida para gerar ganhos mútuos, mas que não formam necessariamente os laços financeiros entre. As empresas em rede complementam-se mutuamente sobre os planos técnicos (meios de produção) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar mutuamente. Porém a criação de redes também pode se dar, por exemplo, através da criação de uma empresa comum em relação às interfaces com seus parceiros, em distribuição, por exemplo. Para Amato Neto (1999), é uma modalidade de associação de afinidades de natureza informal e que faz com que cada empresa seja responsável por seu próprio desenvolvimento.

Segundo Ribault *et al* (1995), as principais vantagens são:

- cada empresa de uma rede pode desenvolver uma especialização. É em toda a rede que se faz a sobrevivência de todos os conhecimentos das atividades;
- as empresas de uma rede podem se tornar um reflexo da atividade econômica na rede. Esta é uma forma de implementar o modelo de cadeia de valor de Porter;
- as empresas são escolhidas por afinidade. Pode ser uma rede profundamente original em relação aos concorrentes, dando-se um alto grau de exclusividade;
- já como inconvenientes para o modelo de rede (Ribault *et al*, 1995), a rede não corresponde a qualquer forma jurídica específica; há apenas a vontade dos dirigentes das

empresas envolvidas. Há um risco de instabilidade da rede, a partir do momento em que os parceiros tenham deixado de satisfazer a todos os outros compromissos informais de apoio mútuo.

Alguns autores definem a estrutura das redes inter-organizacionais, sobretudo no que diz respeito aos rendimentos de ações conjuntas, ou ganhos que as empresas obtêm por meio das relações de parceria, o que possivelmente não faria o caso pediu a mesma eficiência sozinho.

Neste contexto, surge a seguinte construção de Nohria e Garcia-Pont (1991, p. 76):

Um conjunto de empresas em uma indústria que são estruturalmente similares e que se conectam mais densamente uns com os outros do que com outros, para adquirir habilidades que poderiam conduzir a uma posição competitiva vantajosa e, assim, diminuir a incerteza competitiva.

Portanto, o conceito de rede solicita a análise da conduta e desempenho das firmas em grupos estratégicos ultrapassando o paradigma tradicional centrado na estrutura da indústria, tais como a escola de posicionamento (PORTER, 1986), ou visão baseada em recursos (WERMERFELT, 1984), que enfatiza a mobilização de recursos distintivos.

Embora a composição das redes, alianças e novas formas organizacionais esteja sendo vista como uma estratégia dos gestores das empresas em face da turbulência e do *changeling* do ambiente organizacional, não há uniformidade de conceitos para defini-los. Admite-se que o seu funcionamento é feito por meio da colaboração e esta tem várias explicações teóricas para justificar a sua existência.

Gray e Wood (1991, p. 103-104) definem a colaboração e sua ocorrência da seguinte forma:

A colaboração é um processo através do qual as diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema pode explorar de forma construtiva as suas diferenças e buscam uma visão limitada. Colaboração ocorre quando um grupo de agentes autônomos de uma área problemática, se envolver em um processo interativo, usando divisão de papéis, processos e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas com o problema.

3.1 Redes Sociais

A perspectiva de redes sociais surgiu dentro da teoria das organizações, nos anos 1970, quando autores como Aldrich e Getting (1979) e Williamson (1975) consideraram-na como

uma forma de relação interorganizacional. Tichy *et al* (1979) sugeriram que a análise de rede fornece uma melhor compreensão do comportamento das organizações, pois é uma abordagem que considera todas as interações entre os diversos atores da sociedade, tanto individual como organizacional, de modo a identificar as causas e as consequências da estrutura e da padronização destas relações.

Estudos iniciais utilizaram a abordagem de rede como uma forma alternativa estrutural para os conceitos de mercados e hierarquia em explicar as regras que norteiam as diferentes operações interorganizacionais (JARILLO, 1988; POWELL, 1991; THORELLI, 1986). Segundo Trocolli e Macedo-Soares (2004), uma vez que tanto a literatura acadêmica como as empresas têm utilizado a base teórica da análise de redes de pesquisa nas organizações em diversos diferentes achões praticas, tanto nas relações com a distribuição como na produção por meio de alianças estratégicas.

Os marcos conceituais e os principais conceitos utilizados, no entanto, criaram um cenário específico e geralmente confuso. Osborn e Hagedoorn (1997) identificaram três diferentes perspectivas em redes aplicada às organizações. O primeiro e mais antigo é o foco principal para explicar as razões para a formação de redes entre as organizações. A pesquisa dentro dessa tradição emprega uma lente para explicar como os custos de transação econômica, os gastos com os custos de P& D e para superar as limitações geográficas criam incentivos para a rede (THORELL, 1986).

A segunda abordagem concentra-se mais fortemente baseado em uma perspectiva social, uma aprendizagem através de redes organizacionais (POWELL *et al*, 1996), que se define em dois aspectos sendo; a) a influência das características dos membros da organização da rede na mesma configuração (GULATI, 1995), b) e da rede como uma pressão institucional (HUMANOS; PROVAN, 1997). A terceira abordagem emprega a lente da estratégia corporativa e de negócios para estudar este fenômeno. Essa linha de pesquisa, que considera a rede como uma ferramenta para implementar a estratégia, concentrou-se, principalmente, nos problemas relacionados ao gerenciamento de rede (OSBORN; HAGEDOORN, 1997).

Rede de organizações é definida, por Podolny e Page (1998, p.59), como "qualquer conjunto de atores que buscam o intercâmbio repetidas relações duradouras com os outros e, ao mesmo tempo, não têm autoridade organização legítima para arbitrar e resolver os conflitos podem

surgir durante a troca." Essa forma exclui regime puramente de marketing, tais como operações esporádicas e contratos de curto prazo e também qualquer outro tipo de transação para formar hierarquias com a legítima autoridade para resolver disputas.

Na área de gestão estratégica, os primeiros esforços para incorporar a perspectiva de redes focadas sobre as consequências econômicas de fazer parte de uma rede. Recentemente, pesquisas sobre grupos estratégicos, redes de fornecedores, alianças de aprendizagem, confiança entre as organizações e recursos de rede têm analisado as inter-relações em uma variedade de perspectivas teóricas e níveis de análise, obtendo resultados diferentes (GULATI; WESTPHAL, 2000).

Assim, as redes estratégicas são compostas de laços interorganizacionais que são duráveis e que tenham importância estratégica para as organizações relacionadas. Estas redes podem fornecer acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias que resultam em benefícios de aprendizagem e de economias de escala e de escopo (GULATI; WESTPHAL, 2000).

Seguindo a proposição Gulati e Westphal(2000), pode-se identificar que a origem das diferenças de lucratividade entre as organizações é o resultado de diferentes tipos de participação em redes estratégicas. Para entender o efeito da estratégia de rede, os autores sugerem relacionar a análise de rede com cinco fontes tradicionais de diferenças de rentabilidade na área de estratégia, que são:

- I) a estrutura da indústria, incluindo o grau de concorrência e barreiras à entrada;
- II) o posicionamento dentro da indústria, incluindo grupos estratégicos e barreiras à mobilidade;
- III) os recursos e as capacidades são difíceis de copiar;
- IV) os custos de contratação e coordenação;
- V) as limitações e os benefícios da dependência dinâmica e caminho.

A visão baseada em recursos (RBV) enfatiza a noção de que os recursos possuídos ou controlados pela organização são fontes potenciais de vantagem competitiva sustentável. Essa visão pode ser prorrogada por incorporação da perspectiva de redes, uma vez que permitem o acesso a estáveis e eficientes a diferentes tipos de recursos (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996). No entanto, esses traços distintivos são a sua flexibilidade e a sua

cópia fica mais difícil ao longo do tempo, quando analisados sob a perspectiva das redes relacionais, devido ao desenvolvimento de condições importantes para construir relacionamentos de longo prazo, como a confiança.

3.2 Estrutura da Rede

Redes fazem parte de estruturas existentes em cadeias de suprimentos ou não, mas, em todos os casos, representam os laços de relacionamento e pontos de comunicação existentes entre mais de dois indivíduos, formando um grupo relacional. Porém, diferentes autores destacam a importância da interdependência de estruturas em cadeia, como é o caso da SCM e de estruturas de relacionamento pessoal existente (redes), por meio das relações formais interorganizacionais (AITKEN, 1998; DYER; SINGH, 1998; STUART *et al*, 1998).

Mais recentemente, autores das áreas de estratégia e marketing abordaram os diferentes formatos de relacionamento existentes quando se abordam os temas de SCM e análises de rede (NA). Redes foram recentemente investigadas, no contexto de relações comprador-fornecedor, por Kranton e Minehart (2000, 2001) e identificadas como uma relação arbitrária e de custos elevados por Bala e Goyal (2000).

Tais abordagens contribuíram para o desenvolvimento de duas abordagens teóricas, seja com um foco mais direcionado às relações interpessoais (CLARO; CLARO, 2008), seja via parcerias multilaterais (LAZZARINI; JOAQUIM, 2004; SCHMITZ, 1995) ou, mesmo, em abordagens buscando foco nas inter-relações existentes entre as duas teorias (SCM e NA), o que é denominado *natchains*, que aborda os relacionamentos em rede, contudo, por meio de uma visão geral, entre a abordagem de relações verticais e horizontais (LAZZARINI *et al*, 2001).

Os estudos focados nas análises múltiplas entre NA e SCM abordam também a importância de mensuração e estruturação de ambas as abordagens, como parâmetro de análise da influência de tais estruturas na formação das relações entre os agentes e nas estratégias organizacionais.

No âmbito da mensuração em redes, diferentes autores (DOZ *et al*, 2000; GREIF, 1994; HOFF; STIGLITZ, 1990; JARILLO, 1988; JONES *et al*, 1997) contribuíram, ao longo de desenvolvimento do conceito desta teoria, para o aspecto da estrutura da rede como forma de análise. Segundo tais autores, as diferentes estruturas que uma rede pode apresentar influenciam diferentes aspectos da governança dessa rede, como, por exemplo, o fluxo de informações através da rede (e agentes) ou a hierarquia para a tomada de decisão.

Estruturas de redes são abordadas pela literatura segundo três vertentes principais: densidade da rede (COLEMAN, 1988), que representa uma variedade representativa de atores comunicando-se; a centralização de rede (JARILLO, 1988), focada na importância de atores “centrais” liderando cooperações e atores periféricos, não necessariamente interconectados, com menor relevância para a formação das relações e a fragmentação de rede (KIRSCHBAUM; VASCONCELOS, 2007), que ocorre quando existem diferentes “sub-redes” desconectadas umas das outras.

Density is conventionally defined (under the implicit assumption that relationships are either present or absent) as ‘the extent to which links which could possibly exist among persons do in fact exist (MITCHELL, 1969, p. 18). Density is ‘mean intensity or strength or ties of joining alters (MARSDEN, 1987). The network density measure varies from zero if the respondent that all alters are unaware of one another, to one where all pairs are especially close.

Segundo Lazzarini (2008), a densidade também tem o efeito de facilitar a coordenação entre os atores, ainda que nenhum deles queira agir de forma oportunista. Um grupo no qual as pessoas têm laços umas com as outras facilita a comunicação entre elas e ajuda a criar uma cultura baseada em normas e valores desenvolvidos ao longo do tempo (JONES *et al*, 1997). As pessoas passam a saber o que esperar umas das outras e, com isso, passam a buscar objetivos comuns.

A densidade é uma propriedade de nível de rede chave que corresponde ao grau de interligação entre os atores da rede; com maior inter-relação, maior a densidade. Por exemplo, uma rede na qual "todo mundo conhece todo mundo" é uma rede muito densa. Redes densas têm características especiais no impacto do comportamento dos atores e nos resultados. Primeiro, elas facilitam e tornam mais rápidos e eficientes os fluxos de informação e outros recursos por causa das muitas inter-relações e rotinas comuns de coleta de informações e distribuição (COLEMAN, 1990; VALENTE, 1995). Em segundo lugar, uma vez que as redes densas funcionam como "fechados" sistemas, confiança, normas comuns e padrões de

comportamento comuns se desenvolvem mais facilmente (BURT, 1998; COLEMAN, 1990). Em terceiro lugar, as redes densas facilitam sanções eficazes (BURT, 1998). Granovetter (1985) assinalou que a ameaça de sanções é mais provável e mais eficaz em redes densas, pois elas amplificam os efeitos reputação de sanções.

Este argumento sugere que as redes densas estariam associadas com uma postura menos competitiva (NAYYAR; BANTEL, 1994; SMITH *et al*, 1991) de seus membros. Uma empresa que pretenda criar vantagens como recurso único em uma densa rede está sob maior pressão para estruturar a sua própria rede de relações de forma mais eficiente (por exemplo, eliminar ligações redundantes) e eficaz (por exemplo, a vinculação a uma área de gerenciamento dos resultados da rede).

O que torna estruturas de redes mais ou menos densas ou, mesmo, determinam a existência de centralizações ou não são as relações históricas desenvolvidas entre os agentes pertencentes à estrutura. Quando tais relações são vinculadas às estratégias de distribuição de uma indústria e a rede é formada pelos canais de distribuição, é claro perceber que a estrutura é, ao mesmo tempo, dependente das relações pessoais e transacionais.

Sendo assim, a dinâmica dos relacionamentos em rede passa tanto pela própria discussão das estratégias mercadológicas (de vendas), como pelas complexas relações pessoais que possam existir entre agentes diretos ou indiretos na tomada de decisão mercadológica, mas que são decisivos na manutenção não apenas da estrutura, mas também do desempenho da rede.

3.3 Relacionamentos em Rede

O relacionamento, seja interorganizacional ou interpessoal, é assunto inerente à abordagem de redes (NA). Como exposto anteriormente, redes se formam por diferentes estruturas condicionadas às características de relacionamento existente entre os agentes.

As principais características de definição de alianças estratégicas em detrimento das estratégias em uma única empresa são estratégias com elementos de cooperação interfirma (ARINO, 1997; BUCKLEY; CASSON, 1988; DOZ, 1996; TEECE, 1992) e da incerteza, o

que tem sido chamado de "risco relacional (DAS; TENG, 1996) sobre a presença da cooperação desejada.

Relações interpessoais, mesmo que inseridas em um contexto interorganizacional, trazem aspectos sociais ao tratamento estratégico das redes. Nesse contexto, além das questões altamente relacionadas ao próprio fator da existência das redes, como capital social, por exemplo (LIN, 2001, p. 29), surgem outros fatores relacionais, como a confiança.

A literatura existente sugere que o controle é uma das principais fontes de confiança no parceiro para a geração da cooperação. As empresas em alianças tendem a ser mais confiantes sobre a cooperação de parceiros, quando eles sentem que têm um nível adequado de controle sobre os seus parceiros (BEAMISH, 1988; SOHN, 1994).

Segundo Hosmer (1995), muitos economistas, psicólogos, sociólogos e teóricos da administração estão unidos no que se refere à importância da confiança na condução dos assuntos humanos. Blau (1964) descreveu a confiança como essencial para a estabilidade das relações sociais.

Diferentes abordagens são verificadas, na literatura de redes e de cadeia de suprimentos, no que se refere às relações de confiança entre agentes pertencentes a estes sistemas. Entre as mais citadas, encontram-se as abordagens direcionadas à influência das redes como geradora de fluxo do capital social, sendo, neste caso, o capital social visto como “os recursos inseridos em uma estrutura social que são obtidos e/ou mobilizados por meio de ações com um determinado propósito” (LIN, 2001, p. 29); a própria formação de redes sociais, com uma abordagem sociológica da teoria de redes (BOURDIEU, 1986); além das abordagens fortemente direcionadas à formação de parcerias cooperativas (LARSON, 1992) e sob o caráter da influência dos relacionamentos pessoais nas relações inter-organizacionais, como é o caso da confiança (ARROW, 1972).

As diferentes abordagens apresentam fortes inter-relações em seus pressupostos, apesar dos diferentes focos e diferentes escolas às quais cada uma pertence. Contudo, o efeito das relações em situação de oportunismo dos agentes envolvidos, reputação dos indivíduos e incerteza, apresenta-se constante na maioria das abordagens.

Além do controle, a literatura sugere que a confiança interorganizacional se configura como uma segunda fonte de confiança no parceiro, permitindo a emergência da cooperação (RING;VANDEVEN, 1992).

Por representar uma expectativa de que outros agentes relacionais agirão de forma cooperativa ou, pelo menos, sem uma abordagem inimiga de seus interesses (GAMBETTA, 1988), a confiança como uma heurística é um quadro de referência que permite que os atores conservem os recursos cognitivos (UZI,1997). Confiança permite a eficiência da decisão, simplificando a aquisição e a interpretação da informação. A confiança também orienta a ação por comportamentos, sugerindo rotinas que são mais viáveis e benéficas, sob a suposição de que a contrapartida confiável não vai explorar a própria vulnerabilidade.

Como Luhmann (1979) observou, a confiança é usada para reduzir a complexidade dos acontecimentos e ganho de expectativas positivas. Lane e Bachmann (1996) também notaram que a confiança é fundamental para reduzir a incerteza, que está em conformidade com a noção de confiança.

Os benefícios da confiança interfirmas na realidade das alianças estratégicas surgem de forma ampla, no tocante à discussão do caráter dos agentes envolvidos, incluindo a redução de custos de transação (GULATI, 1995), induzindo comportamentos desejáveis (MADHOK, 1995), reduzindo a extensão de contratos formais (LARSON, 1992) e facilitando a resolução de possíveis conflitos (RING;VANDEVEN, 1994).

Dessa forma, os relacionamentos em rede são altamente fundamentados em confiança mútua entre agentes participantes, independentemente da complexidade ou do tamanho da rede e dos fatores transacionais formais que determinam a estrutura da rede e seus fluxos internos.

Em redes formadas por meio das estratégias de *supply chain*, apesar de o ponto central ser a distribuição dos produtos, os fatores de confiança, expectativas e redução de custos de transação se fazem presentes para tornar as inter-relações dentro da rede mais sólidas. Por isso, relações em rede em realidades BtoB são analisadas de forma específica.

Segundo Rocha e Veloso (2007, p. 8),

a abordagem de rede vê o *BtoB* como uma interação em rede de relacionamentos. Além das redes e da interação, suas variáveis centrais são atividades, recursos e atores. Os relacionamentos exigem que pelo menos duas pessoas estejam em contato. O relacionamento fundamental do marketing é entre o cliente e a empresa fornecedora.

Segundo Harrison (2005, p.70), as redes são constelações de empresas que se organizam por meio do estabelecimento de contratos. Normalmente, uma empresa se posiciona no centro da rede e facilita a coordenação das atividades empresariais para um amplo leque de outras organizações. Manter as relações dentro da rede significa a manutenção, em longo prazo, dos laços que ligam as empresas por meio de interesses e expectativas mútuas. Tais laços dependem constantemente dos contratos (formais ou não) que mantenham a confiabilidade das relações; a confiança adquirida é oriunda da reconstrução recorrente.

Para Gummesson (2005, p.276), o caráter dos relacionamentos varia entre as empresas, influenciado por tipos de produtos, grau de padronização, complexidade, frequência e condições tecnológicas. Às vezes, prevalecem os aspectos dos negócios; às vezes, os aspectos tecnológicos. Os relacionamentos entre duas empresas são subsistemas de redes maiores, habitadas pelos clientes dos clientes, pelos fornecedores dos fornecedores, pelos intermediários e por várias outras partes que colaboram.

O autor sintetiza as formas de relacionamento existentes, seja entre empresa e cliente final, seja entre duas empresas, em um modelo que considera trinta formatos distintos de relacionamentos organizacionais, os quais estão agrupados, a seguir, em quatro categorias, da seguinte maneira:

- **relacionamentos de mercado clássicos** - R1 a R3 - são formas de relacionamento estabelecidas entre empresa-cliente, empresa-cliente-concorrente e o último em relação à rede de distribuição física;
- **relacionamentos de mercado especiais** - R4 a R17 - representam certos aspectos dos relacionamentos clássicos, como a interação entre agentes relacionais durante a prestação de um serviço ou o cliente como membro de um programa de fidelidade;
- **megarrelacionamentos** – externos (sociedade, governo, mídia de massa) R18 a R23 – que se configuram acima dos relacionamentos de mercado e se referem à economia e à sociedade em geral;

- **nanorrelacionamentos** – são relacionamentos estabelecidos no ambiente interno às organizações (colaboradores, agências, acionistas) - R24 a R30 -, encontrados nas relações dentro da organização. Todas as atividades internas influenciam as relações externas.

Como esclarecem Rocha e Veloso (2007),

para explicar a inter-relação entre os 30 relacionamentos, Gummesson (2005, p.47) utiliza o exemplo da boneca russa contendo outras bonecas umas dentro das outras, para mostrar que são mutuamente dependentes, mas com diferentes características. As bonecas do interior representam as relações de mercado e os nanorrelacionamentos, o centro da empresa. As bonecas de fora são as megarelações, que constituem as condições necessárias para as relações de mercado. A boneca se torna um símbolo da organização de rede, em que a fronteira entre a organização, o mercado e a sociedade não está clara como na teoria da organização tradicional e na economia.

Para Harrison (2005, p.30), “as empresas já estão se mexendo para se organizar em corporações virtuais: módulos construídos ao redor de redes de informações, equipes de trabalho flexíveis, terceirização e redes de parcerias estratégicas.” A tendência empresarial é em direção a mais alianças estratégicas, negociações de subcontratações com seus públicos de interesse, tornando-se um emaranhado de alianças e contratos.

3.4 A Cooperação em Redes Interorganizacionais

Um dos principais temas de análise, quando se discute o fator relacionamento em ambientes de rede, é a questão da cooperação. A temática ganha complexidade quando a rede a ser analisada se configura como modelo de governança híbrida ou de mercado, dependentes de contratos formais ou não. (WILLIAMSON, 1985).

Tal complexidade é advinda da clara noção de que, pela própria essência dos modelos híbridos ou de mercado existentes na rede, o poder de *fiat* (PONDÉ, 1993), discutido pela Nova Economia Institucional (NEI), que se traduz no poder de monitor e controlar com o objetivo de diminuir incertezas em ambientes hierárquicos (AZEVEDO *et al*, 1997), não pode ser aplicado. Ou seja, as relações em rede dependem dos atributos tanto formais quanto interpessoais de relacionamento.

Neste modelo proposto por Williamson (1985), as estruturas governança da rede configuradas no mercado e em hierarquia são duas "estruturas" particulares, cujos custos variam de acordo

com a frequência das transações, o grau de especificidade dos ativos necessários e o grau de incerteza sobre os resultados esperados.

O comportamento oportunista e a racionalidade limitada, a incapacidade dos atores de elaborar contratos que cubram todas as contingências possíveis associadas à transação, são razões que podem levar a firma a preferir internalizar a transação e, assim, evitar os custos de transação de mercado. Quando as transações são internalizadas, se tornam menos importante para fornecer todas as contingências possíveis, pois eles podem ser administrados pela estrutura de governança da empresa (WILLIAMSON, 1985, p. 42).

Mercado e hierarquia correspondem, portanto, a formas alternativas de coordenação da atividade econômica em redes. Há formas de coordenação, no entanto, que não podem ser garantidas pela empresa (hierarquia) nem pelo mercado. Estas formas, consideradas pelos autores da NEI como formas híbridas de governança, entre as quais estão presentes as franquias, os canais de distribuição terceirizados, as parcerias e as alianças estratégicas, são fortemente dependentes de estruturas robustas de cooperação interorganizacional.

Para Powell (1991), há uma variedade de situações que dão origem a arranjos em rede e apenas em uma minoria de situações pode-se atribuir-lhes o objetivo de minimizar os custos de transação. Considerações estratégicas, tais como acesso a recursos críticos e conhecimentos, por exemplo, além de considerações sobre os ganhos mútuos interpostos por relações sociais e de funções espaciais, tendem a ter maior peso do que os custos de transação em muitas situações.

Merece menção, ainda, uma outra abordagem, proposta por Morvan (1991) e Richardson (1972), que não é baseada na lógica dos custos de transação. Os autores começam com o conceito de similaridade e de complementaridade para desenvolver a lógica de articulação de atividades produtivas e dos relacionamentos estabelecidos em uma rede, definindo sobre tais conceitos a motivação para o exercício da cooperação entre as partes.

De acordo com Richardson (1972), a essência da cooperação reside no fato de que os parceiros concordam em se comprometer com certas obrigações, no entanto, certo grau de certeza sobre o seu comportamento futuro é necessário para que tal procedimento ocorra. Na ausência de compromisso, o processo poderia retornar ao caso da transação pura. A cooperação é apresentada, portanto, como uma forma alternativa de organização para transações de mercado e relevante em si mesmo (MORVAN, 1991).

Tanto Casarotto Filho (1999) quanto Correa (1999) concordam que o nascimento, a sobrevivência e o fim das estruturas de cooperação em redes são dependentes de três aspectos: da cultura de confiança, da cultura de competência e da cultura da tecnologia da informação.

- a) **Cultura da confiança:** diz respeito aos aspectos da cooperação entre empresas, envolvendo cultura e interesse das pessoas e das empresas. A ética desempenha um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração de cultura. Conforme Correa (1999), o reforço da confiança entre os parceiros é essencial para qualquer desempenho das redes.
- b) **Cultura da competência:** diz respeito às questões relativas às competências essenciais de cada parceiro. Abrange aspectos dos materiais, tais como instalações e equipamentos, ser intangível quanto aos processos e saber como gerenciar os processos (saber fazer).
- c) **Cultura da tecnologia da informação:** a racionalização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis. Aqui surgem, portanto, todos os aspectos de recursos de computação para gerenciamento e processamento de dados que permitem a rápida e fluida geração e controle de informações.

Ring e Van De Ven (1992, p. 97) propõem um modelo para ilustrar o “processo de desenvolvimento de arranjos de relacionamento interorganizacional” como forma de explicar como tais relacionamentos surgem, amadurecem e, em alguns casos, desaparecem.

Para os autores, o processo de desenvolvimento de tais relacionamentos se mostra em um modelo cíclico, em que, em um primeiro estágio, ocorrem as negociações formais e o início de relacionamentos informais. A partir deste estágio, iniciam-se processos formais de desenvolvimento de contratos e relações interpessoais que levam a contratos informais, baseados em confiança; a esta fase os autores dão o nome de *commitments*.

A realização dos dois estágios iniciais do modelo leva os agentes ao que os autores denominam de “execução”, em que os parâmetros contratados (formalmente) e as bases dos acordos informais são levados à prática. Todas as fases são ligadas a parâmetros de resultados interpessoais e interorganizacionais, os quais os autores denominam de “avaliações”.

Ring e Van De Ven (1992, p. 97) afirmam que a relação é evidente em três interações básicas que evoluem ao longo do tempo entre os processos formais e informais de negociação, compromisso e execução, sendo: (a) as relações pessoais, cada vez mais, complementam as relações estabelecidas formalmente, (b) contratos psicológicos cada vez mais substituem contratos formais e legais e (c) como a duração temporal das relações se estendem além da posse dos agentes de contratação inicial, acordos formais (por exemplo, regras, políticas, contratos) cada vez mais se espelham em entendimentos informais e compromissos.

Essas interações entre as características formais e informais de relações são produto inócuo da dinâmica sócio-psicológica da socialização interpessoal e da formação da norma em relacionamentos interorganizacionais. (SHULL *et al*, 1970, p. 134).

Embora a composição de redes, alianças e de novas formas organizacionais esteja sendo vista como uma estratégia dos dirigentes das firmas em face da turbulência e da complexidade do ambiente organizacional, não existe uniformidade de conceitos para defini-las. É aceito que sua operacionalização se dá por meio de colaboração e esta tem variadas explicações teóricas para justificar sua existência.

Gray e Wood (1991, p. 123) definem colaboração e sua ocorrência da seguinte forma:

Colaboração é um processo através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema, podem, construtivamente, explorar suas diferenças e procurar limitadas visões. Colaboração ocorre quando um grupo de 'autonomous stakeholders' com domínio de um problema se envolve em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema.

Para estes autores, todas as teorias organizacionais enfatizam que complexidade ambiental, incerteza e turbulência estão entre os problemas enfrentados por uma organização e uma das suas principais tarefas é reduzir tais problemas a proporções controláveis. Os autores argumentam que, para algumas teorias, as organizações colaboram para reduzir e controlar os problemas, mas nenhuma oferece um compreensivo modelo de colaboração.

- Algumas teorias, como Dependência de Recurso, Microeconomia, Administração Estratégica e Ecologia Social (*Resource Dependence*, *Microeconomics* e *Strategic Management Social Ecology*) identificam as precondições para colaboração.

- As teorias Política, Economia Institucional, Institucional e Negociação (*Political, Institutional, Economics e Institutional/Negotiated Order*) dão explicações sobre os processos de colaboração e sobre afinidades entre dirigentes e seus ambientes. (GRAY;WOOD, 1991, p. 125).

De acordo com Gray e Wood (1991), das seis teorias acima mencionadas, somente três delas explicam o processo colaborativo. Enquanto, na teoria da Microeconomia, as condições estruturais são utilizadas apenas para prever resultados, na teoria da Dependência de Recursos apresentam-se condições para a colaboração, para a subsequente distribuição de recursos e, finalmente, condições para a dependência dos dirigentes para com os resultados de sua troca colaborativa.

3.5 Performance em Cadeias e Cooperação

A literatura sobre cadeia de suprimentos se estende, atualmente, por diferentes abordagens, desde um contexto mais direcionado à estratégia organizacional (MORGAN; MONCZKA, 1996), até abordagens mais direcionadas à visão de marketing quanto à troca de mercadorias via canais de distribuição (STERN, 1997). Estas diferentes abordagens direcionaram os estudos para o que hoje se denomina Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM) (LA LONDE; MASTERS, 1994; LAMBERT *et al*, 1998).

O conceito de SCM ganha força e constante desenvolvimento no que tange aos aspectos de estudos de estratégias organizacionais. Contudo, verificam-se outras abordagens que aprofundam a discussão quanto à estruturação da cadeia de suprimentos no aspecto de suas práticas de governança. Nesse aspecto, emergem as discussões sobre bipolaridade versus multipolaridade das estruturas de governança, quando entram em cena as relações existentes tanto entre pessoas quanto entre organizações.

Claro *et al* (2003) abordam a questão quando citam que, teoricamente, a escolha de governança foi colocada entre dois extremos polares, mercado e hierarquia (WILLIAMSON, 1991). O modo intermediário de governança, ou seja, o relacional, vem cada vez mais chamando a atenção de gestores e estudiosos (RINDFLEISH; HEIDE, 1997). A governança

relacional não depende apenas das forças do mercado ou do poder da *fiat* para coordenar o relacionamento, mas depende também da cooperação.

O estudo de governança relacional traz ao tema do SCM a identificação da existência de redes relacionais em meio às estruturas da cadeia de suprimentos. Nesse aspecto, redes, assim como considerado nas estruturas bipolares de governança (mercado – integração vertical), passam a ter papel fundamental no gerenciamento das transações.

A análise da influência de redes em diferentes setores, sendo o SCM um deles, traz diferentes aspectos quanto à discussão sobre a abordagem competitiva, estratégias organizacionais, relações B2B e relações interpessoais. Por exemplo, em uma empresa que tem grande parte de sua atividade econômica concentrada na gestão da cadeia de suprimentos, o conhecimento e o gerenciamento das redes interorganizacionais e interpessoais existentes geram a possibilidade de melhor coordenação da cadeia, assim como a possibilidade da formação de relações interpessoais de longa duração.

Como Ford e Saren (2001, p. 22) explicam,

Hoje a palavra de ordem não é dividir para conquistar, mas, sim, cooperar para a concorrência. Neste ambiente competitivo emergente, o sucesso final do negócio dependerá da capacidade da administração para integrar as intrincadas redes internas das organizações às redes de organizações externas.

Alguns estudiosos têm sugerido que, para compreender plenamente a natureza das relações diádicas interfirmas, maior atenção deve ser direcionada para as redes maiores, em que as relações existem (ANDERSON *et al*, 1994; IACOBUCCI, 1996; LEVY; GREWAL, 2000; MÖLLER; WILSON, 1995).

Nesse contexto, o fator performance para as cadeias de suprimentos pode ser derivado de diferentes razões. Desde o sucesso ou o insucesso nas relações contratuais (formais ou não) entre fornecedores e distribuidores, em que relações pessoais importam em menor grau, até o mesmo resultado derivado de relações com fortes embasamentos pessoais, em que a rede se configura e se fortalece estruturada nos aspectos de capital social em detrimento do aspecto mercadológico (GRANOVETTER, 1985).

Verifica-se, na literatura, forte influência das relações interorganizacionais existentes em diferentes estruturas organizacionais, sendo percebidas desde em análises internas à firma, como a cooperação existente entre indivíduos da mesma organização (intraorganizacional) (CLARO; CLARO, 2008), até cooperação entre diferentes empresas (interorganizacional ou *interfirm partnering*) (MENTZER, 1999).

As principais razões para a emergência das estruturas transacionais ou relacionais em forma de rede derivam de mercados cada vez mais internacionalizados, dinâmicos, concorrenciais e centrados nos clientes. Os clientes estão exigindo mais variedade, melhor qualidade e maior abrangência de serviços, além de os ciclos de vida dos produtos estarem encurtando e a proliferação de produtos estar em constante expansão (FLIEDNER; VOKURKA, 1997). Os varejistas estão no centro dessas mudanças de um mercado dinâmico; os seus custos, muitas vezes são dramaticamente afetados pela rápida mudança dos gostos dos clientes. Tais pressões ambientais tornam complexas as relações em rede, sendo três as pressões ambientais que incentivam a formação de parcerias em estruturas de rede: a incerteza ambiental, a concorrência global, de tempo e a concorrência baseada na qualidade (MENTZER, 1999).

Em ambientes altamente incertos, as empresas internalizem menos recursos e capacidades do que em mercados estáveis (OSBORN; BAUGHN, 1990; SANCHEZ, 1993). Em vez disso, as empresas aplicam recursos e capacidades (do varejista e seus parceiros) para transformar o valor percebido e as possibilidades de lançamentos de novos produtos (SANCHEZ, 1993) e ofertas de varejo, levando ao aumento do grau de importância entre o desenvolvimento do posicionamento estratégico determinado na organização e o seu alinhamento na percepção da rede de distribuição parceira.

Segundo Mentzer *et al* (2001), uma parceria ocorre por meio da extensão dos serviços social, econômico e técnico dos fornecedores para com seus canais e vínculos relacionais ao longo do tempo (STERN *et al*, 1996), mas requer um compromisso mútuo, confiança e objetivos comuns, bem como a comunicação e a cooperação. (MORGAN; HUNT, 1994).

Enquanto a maioria das parcerias compartilha alguns elementos e características comuns, não há relação ideal ou adequada a todas as situações (ELLRAM; COOPER, 1990; LAMBERT *et al*, 1996). As parcerias em estruturas de rede ou interorganizacionais são estruturas baseadas

em confiança mútua desenvolvida entre duas organizações independentes, em uma relação vertical dentro de uma cadeia de abastecimento.

A cadeia de abastecimento consiste em múltiplas parcerias (GENTRY, 1996) e, portanto, a parceria é importante para o sucesso das relações e das transações realizadas dentro da cadeia de abastecimento. Contudo, a literatura sobre gestão e performance da cadeia de abastecimento tem sido tradicionalmente centrada nos aspectos operacionais da cadeia, ou seja, o fluxo eficiente de produtos e serviços, mas há vantagens em se considerar como parte importante da estratégia da cadeia de abastecimento a construção de relacionamento entre fornecedores e sua cadeia de abastecimento (MENTZER *et al*, 2001).

Cooperação em alianças estratégicas é um conceito importante, pois representa uma situação paradoxal: as empresas tendem a se estruturar verticalmente, buscando a mínima dependência de outras organizações, para perseguir seus próprios interesses estratégicos. Contudo, como dito anteriormente, o mercado e a especialização de funções esclarecem a necessidade da existência de relações em rede, o que, simultaneamente, coíbe a perseguição vertical natural, tornando necessário o trabalho em alianças estratégicas. Assim, a chave é encontrar um equilíbrio entre a concorrência e a cooperação (TEECE, 1992).

Segundo Das (1998), *because of this, some authors have suggested that strategic alliances may be fundamentally self-defeating, unstable, and transitional in nature* (DAS; TENG, 1996).

Powell (1987) sugere que essas empresas estão buscando um conjunto diversificado de objetivos de negócio que exigem cooperação porque elas envolvem dependências recíprocas. As formas de governança baseadas em contratação via mercado, quando empregadas na resolução destes objetivos de negócio, incluem diversas formas de alianças estratégicas (JAMES, 1989), como as parcerias (HEENAN PERLMUTTER, 1986), as coalizões (PORTER; FULLER, 1986), as franquias (FREIDLANDER; GURNEY, 1981), os consórcios de investigação (KREMEN *et al*, 1988) e várias formas de organizações em rede (ECCLES; CRANE, 1987; JARILLO, 1988; LINCOLN, 1990; POWELL, 1991).

De acordo com Ring e Van De Ven (1996), a maioria das relações interorganizacionais de cooperação entre estranhos surgem gradualmente e começam com pequenos negócios

informais que inicialmente necessitam de pouca confiança, porque eles envolvem pouco risco (FRIEDMAN, 1991). Como estas operações são repetidas ao longo do tempo e cumprem as normas básicas de equidade e eficiência, as partes podem se sentir cada vez mais seguras para comprometer mais de seus recursos disponíveis e expectativas.

Aumentos na confiança entre as partes, que são produzidos por meio de um acúmulo prévio de interações que foram julgados pelas partes como sendo eficiente e equitativa, geram o aumento da probabilidade das partes em tornar mais significantes e arriscados investimentos em transações futuras. A maior confiança na boa vontade de outros também diminui os custos de transação e aumenta a flexibilidade de gestão, porque as partes vão perceber uma menor necessidade de um documento legal (FRIEDMAN, 1991).

Mentzer *et al* (2001) propõem uma visão bipolar para a análise das parcerias interfirmas. Sob tal análise, os autores propõem que existem parcerias consideradas “parcerias estratégicas”, com um caráter de relacionamento em longo prazo e maior confiabilidade e troca de informações (mesmo informações estratégicas). É o que os autores denominam “parcerias operacionais”, em que as parcerias são estabelecidas sob um caráter de prazos curtos e contratos recorrentes.

Contudo, e apesar de o objeto de análise desta pesquisa ser a relação entre fornecedor e revendedor, propõe-se aqui que, para muitos casos de parcerias, a abordagem bipolar de Mentzer *et al* (2001), realmente esclarecem o funcionamento de parcerias. Mas, existem formas de parcerias em meio às estratégias de SCM que têm um perfil operacional, com características de tempo, troca de informações e relações contratuais mais semelhantes a uma parceria estratégica. É esse tipo “conjunto” de parceria que é analisado nesta pesquisa (ver tabela 1).

Nas abordagens propostas por Mentzer *et al* (2001), verificam-se diferentes comprovações para a determinação bipolar das parcerias e os autores enfatizam a importância de sempre analisar parcerias sob os dois aspectos, não se limitando a apenas um.

Outro ponto que chama a atenção quanto ao tipo de relações de rede é a questão “tempo do relacionamento”. Mentzer *et al* (2001) afirmam que relações entre fornecedores e canais de vendas em uma estratégia de SCM são tipicamente contratações recorrentes e com pouca

ligação pessoal (confiança). Porém, o que se verifica nas relações entre fornecedor e parceiro revendedor do objeto deste estudo são relações formadas em longo prazo e com contratações duradouras.

Tabela 1 - Diferentes abordagens de Parcerias

	PARCERIAS ESTRATÉGICAS	PARCERIAS OPERACIONAIS	PARCERIAS “CONJUNTAS”
TEMPO	Longo	Curto	Longo
RELACIONAMENTO ENTRE PARCEIROS	Pessoal (importante)	Contratual	Pessoal + Contratual
CONTRATO	Empregado a longo prazo	Recorrente	Empregado a longo prazo
COOPERAÇÃO	Competitividade necessária	Como definido contratualmente	Por meio de contrato, mas com presença competitiva
INFORMAÇÃO	Troca entre parceiros	Mínimo necessário	Troca de informação em ambiente contratual e relacional
DECISÕES ESTRATÉGICAS	Duas partes	Apenas na indústria fornecedora	Inteligência competitiva nas duas partes da relação
SALVAGUARDAS	Reputação e contrato	Contratual	Reputação e contrato
BARREIRAS À ENTRADA	Alta	Baixa	Alta
Saída/perda do parceiro	Mudança estratégica	Substituição	Mudança estratégica

FONTE: Elaborado a partir de Mentzer *et al* (2001)

Com relação às formas de analisar o desempenho das parcerias em estruturas de rede, as literaturas de cadeia de suprimentos e redes apresentam diferentes perspectivas. No caso da SCM, performance é abordada com uma visão direcionada à qualidade do fluxo de materiais no caso da cadeia de suprimentos, ou uma abordagem logística, passando por estruturas de performance mais intangíveis, como qualidade do serviço (HARLAND, 1997), ou performances sobre os resultados do atendimento às demanda do consumidor (SVORONOS; ZIPKIN, 1988).

Já na literatura de redes, o tema da performance é visto mais por resultados entre indivíduos, quando se analisa centralidade de um agente (BALDWIN *et al*, 1997), passando por análises direcionadas a performances em um contexto de relações pessoais e criação de reputação (TICHY *et al*, 1979), até resultados advindos da própria estrutura da rede a que pertencem as organizações (GULATI; WESTPHAL, 2000) ou, mesmo, densidade das relações existentes na rede (LARSON *et al*, 1998).

Contudo, verificam-se parâmetros de análise de performance que são inerentes às duas visões (NA e SCM). Estas performances são ligadas a resultados financeiros das ações de cooperação, como, por exemplo, crescimento em vendas, histórico do relacionamento, *market share*, etc.

Cada variável tem pontos fortes e fracos. Rentabilidade, por exemplo, é uma medida de desempenho comumente usada na literatura de gestão, uma vez que pretende refletir o desempenho das empresas agregadas (MOSAKOWSKI, 1991; SMITH; MINER, 1983). No entanto, a rentabilidade está dependente de vendas e custos, que são muitas vezes distorcidos devido às mudanças nos procedimentos contábeis, deixando-se de lado os fatores relacionais inerentes ao relacionamento em redes.

3.6 Coopetição – Uma proposta Teórica para o Tema da Competição VS Cooperação em Redes

Porter (1999), *apud* Cipolla *et al* (2006), define cluster como concentrações geográficas de empresas de um mesmo setor de atividade econômica, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos normativos e associações comerciais), que competem, mas também cooperam entre si.

A definição aborda a questão da competição e da cooperação entre as empresas, porém, Porter (1999), *apud* Cipolla *et al* (2006), sublima a rivalidade entre empresas concorrentes dentro de um mesmo cluster, considerando-a como fundamental para o desenvolvimento. São as dificuldades provocadas pela intensa rivalidade interna que forjam as empresas, numa alusão ao aço, de maneira que estas se tornam cada vez mais aptas a enfrentar a concorrência externa, fazendo com que um cluster seja cada vez mais competitivo, apto, cada vez mais, a enfrentar os concorrentes externos.

Já no tocante à cooperação, ela deve ser exercida apenas no sentido vertical da cadeia produtiva, por meio dos setores correlatos, pelas instituições locais (PORTER, 1998).

Existem mais autores, como Veiga (2002) e Zaccarelli (2000), que também entendem que cabe à rivalidade o papel de protagonista em um cluster, numa relação de causa e efeito, vital para os participantes no sentido horizontal da cadeia produtiva. Quanto à cooperação, esta é prescrita para os atores coadjuvantes pertencentes ao sentido vertical da cadeia produtiva.

A cooperação é mais difícil em arranjos do tipo horizontal, quando as empresas produzem bens pertencentes ao mesmo elo da cadeia produtiva, tornando-se mais fácil quando existe uma clara oportunidade, impossível de ser realizada pelas empresas isoladamente (PUGA, 2003).

Amato Neto (1999) registra, como experiência pioneira, aquela ocorrida na *Terza Itália*, compreendida principalmente pelas regiões de *Emilia-Romagna* e *Veneto*, no nordeste da Itália, a partir dos anos 90 do século passado, onde foram estabelecidas as primeiras redes horizontais de cooperação, cuja maior integração e cooperação podem gerar economias coletivas para tornar uma cadeia produtiva mais eficiente e competitiva.

Nessas redes, existe a cooperação entre empresas concorrentes. Pode ocorrer quando as empresas isoladamente têm dificuldade em adquirir e partilhar recursos escassos de produção, atender ao mercado ou lançar e manter novos produtos. É uma alternativa prescrita para pequenas empresas, como tática para enfrentarem em conjunto concorrentes de maior porte (BERNARDO *et al*, 1999).

Nos casos de uma rede composta por pequenas empresas, é possível aliar a vantagem da flexibilidade e obter ganhos de economia de escala (ALMEIDA; FISCHMANN, 2002).

Brandenburger e Nalebuff (1996) propõem uma abordagem específica de tratamento conceitual para a temática da cooperação em sinergia com a competição inerente às economias de rede. A esta abordagem o autor denomina coopetição. Para explicar tal abordagem, Brandenburger e Nalebuff (1996) fazem referência à teoria dos jogos (NEUMANN;MORGENSTERN,1944 *apud*DIXIT; NALEBUFF, 1991), citando que *Game theory analyzes theinterplay between competitionand cooperation*. Nessa temática, os autores abordam as praticas de coexistência e competição em economias de rede, identificando os agentes pertencentes às redes e os pontos de ganhos mútuos no aspecto da cooperação entre agentes.

Contudo, Brandenburger e Nalebuff (1996) chamam a atenção para o fato de que, em uma economia de rede, não se fazem presentes apenas a indústria, seus concorrentes e distribuidores em relacionamento com o mercado consumidor. O que o autor propõe é a presença de um agente que assume relativa importância na geração de cooperação da rede e, consequentemente, de ganhos comuns. A este o autor denomina “complementadores”.

Segundo esta abordagem, a diferença entre os conceitos de complementador e competidor se apresentam como:

Complementador: Um player é o seu complementador se clientes valorizam mais seu produto quando têm acesso a outro produto em sinergia do que quando eles têm o seu produto sozinho.

Competidor: Um player é seu concorrente se clientes valorizam menos o seu produto quando tem outro produto em sinergia do que quando eles têm o seu produto sozinho (BRANDENBURGER;NALEBUFF,1996, p. 18).

Para exemplificar a rede de relacionamentos que ocorre na presença de complementadores, o autor propõe um modelo de fluxos relacionais, no qual a indústria que está sendo analisada assume posição centralizada no modelo e a análise se concentra nas interfaces entre esta indústria e os outros agentes pertencentes à rede, principalmente focando nas consequências destas relações para a entrega de valor ao cliente final, assim como mostrado no modelo a seguir.

Ilustração 4 - Redes de Relacionamento Estratégico
 FONTE: Adaptado de Brandenburger e Nalebuff (1996)

Segundo este modelo, o complementador é apontado como fator decisivo do sucesso no atendimento ao mercado em economias de rede. Por esta abordagem, a cooperação ganha contornos de diferenciação perante concorrentes, sendo apontada como um dos fatores decisivos para o sucesso das relações em rede.

Os complementadores assumem caráter importante em diferentes modelos aplicados à teoria de administração estratégica quando se aborda a temática do posicionamento competitivo em redes. No Modelo Delta, modelo de aplicação conceitual utilizado nesta pesquisa, a influência de complementadores é apontada como fator decisivo para gerar a potencialidade de “aprisionamento” de parceiros e clientes.

3.7 Redes de Relacionamento no Mercado de Distribuição de Insumos Agrícolas

A literatura sobre estratégia e custos de transação (TCE) aborda o tema da distribuição, principalmente no que tange à discussão em torno das decisões de *make or buy*. Tal discussão emerge pelo fato de, para alguns setores, a distribuição dos bens ter importância fundamental nas vendas. Sendo assim, as empresas têm que decidir entre contratar canais de distribuição (STERN, 1997) e integrar verticalmente a distribuição (WILLIAMSON, 1985).

Esta visão, sendo entendida da perspectiva da literatura de estratégia e posicionamento competitivo, tem alta fundamentação na orientação para o produto, já que não leva em consideração, ou leva, mas de maneira reduzida, a interferência dos aspectos relacionais que determinam o sucesso de dois ou mais agentes em uma economia de rede ou, mesmo, a questão da orientação para o cliente, que foca no atendimento às expectativas dos consumidores finais.

Já na literatura de redes, o foco é direcionado para explicar a distribuição em uma situação de cooperação entre fornecedor e distribuidor, não pretendendo levantar o tema da discussão sobre eficiência econômica da estrutura de governança adotada (WILLIAMSON, 1985), mas, sim, tomando como dada a necessidade de contratação da distribuição no setor. Corroborando a argumentação e crítica de Gulati (1995) sobre o tema, *in his seminal book, Andrews (1971) claimed that the strategic actions of firms are the outcome of a match between a firm's existing competence and the availability of new opportunities.*

Na visão das economias de rede, os estudiosos têm focado principalmente na competência existente (ou na falta dela), que pode impulsionar as empresas a entrar em novas alianças. De maneira geral, se prestou menos atenção a fatores que podem levar à disponibilidade e acesso

às oportunidades de aliança. Assim, Andrews (1971) *apud* Gulati (1995), em seus estudos, se concentrou, principalmente, no lado da competência das condições que impulsionam as ações estratégicas conjuntas na distribuição e não sobre as condições que determinam as oportunidades individuais que uma empresa pode aproveitar.

Embora haja uma rica tradição de pesquisa acadêmica focada em relacionamentos entre comprador e vendedor no mercado empresarial (especialmente nos canais de distribuição) e no foco no tema da confiança entre as partes, verifica-se que o esforço de construir e adaptar as teorias de uma variedade de disciplinas a temáticas das alianças de sucesso no ambiente da distribuição se mostra como um desafio. Nesse sentido, pesquisadores de marketing têm proporcionado novos conhecimentos sobre fatores que influenciam o comportamento e o compromisso nos relacionamentos (DONEY; CANNON, 1997; MORGAN; HUNT, 1994), ou fatores como a incerteza e a dependência, que afetam as características das relações (ANDERSON; COUGHLAN, 1987; HEIDE; JOHN, 1990; MOHR *et al* 1996), e o efeito não característico dos relacionamentos em rede que afetam os resultados de desempenho (JOHN; NEVIN, 1990; LUSCH; BROWN, 1996).

As estratégias de distribuição de insumos agrícolas no Brasil é altamente alinhada com a temática dos relacionamentos em rede. As estratégias de distribuição, sejam elas de vendas diretas, via canais de distribuição contratados (STERN, 1997), ou em formas híbridas de governanças (WILLIAMSON, 1985), são fortemente dependentes de posicionamentos estratégicos múltiplos, ou seja, dependem de fortes estruturas de relacionamento cooperativo (RING; VAN DE VEN, 1992), decisivas estratégias de orientação para o produto (PORTER, 1999 *apud* CIPOLLA *et al*, 2006) e, ainda, robustas estratégias de relacionamento com clientes finais (DAY, 1990).

A indústria é altamente dependente da estratégia de cadeia de fornecimento bem articulada, principalmente quando se analisam tais estratégias da perspectiva das transações realizadas em um ambiente como o brasileiro. O Brasil, por apresentar extensões continentais, mostra-se naturalmente como um grande desafio para qualquer estratégia de distribuição. Este desafio ganha contornos de complexidade quando o produto (ou serviço) a ser distribuído é focado no setor econômico dos agronegócios, já que, neste setor, o público-alvo a ser atingido se localiza em regiões de difícil acesso logístico.

Esta realidade gera, para as indústrias participantes deste setor da economia, altos custos em estratégias de distribuição. Estes altos custos levam estas empresas a adotar diferentes estruturas de governança como forma de melhor alcançar os consumidores finais. Por este motivo, as redes estabelecidas entre as indústrias fornecedoras, canais de distribuição, parceiros (complementadores) e clientes assumem estruturas complexas, o que gera desafios de coordenação.

Desde a década de 2000, há crescente influência dos aspectos relacionais nas estratégias de distribuição do setor, levando em conta não apenas estratégias para o gerenciamento de cadeia de fornecimento, mas também tais estratégias serviram como forma de treinar mais uma rede, no conjunto de interesses entre as empresas envolvidas. Rocha e Veloso (2007) demonstram o desenvolvimento de estratégias relacionais desenvolvidas pela indústria de defensivos agrícolas no Brasil.

Este direcionamento para estratégias de relacionamento identifica uma mudança nos aspectos estratégicos no setor. Apesar de os fatores diferenciação de linhas de produtos ainda serem altamente representativos para o sucesso dos negócios, Rocha e Veloso (2007) identificam que apenas as estratégias de produtos perdem representatividade se não tiverem sua aplicação concomitante às estratégias de relacionamento.

Assim como esclarecido por Rocha e Veloso (2007), essa mudança estratégica pode ser verificada nas indústrias do setor com alto direcionamento para a diferenciação em produtos (PORTER, 1999, *apud* CIPOLLA *et al*, 2006), já que, como estabelece a literatura em estratégia, estas empresas dispõem de margens diferenciadas na venda de sua linha de produtos, pois, por seu caráter de diferenciação, estas linhas possuem atributos intrínsecos que justificam a cobrança de preços acima dos estabelecidos no mercado. Esta margem diferenciada permite que estas empresas desenvolvam novos direcionamentos estratégicos.

Contudo, os redirecionamentos estratégicos vêm sendo verificados como determinantes das relações nas redes de distribuição agrícola brasileira, o que obriga todas as empresas do setor a seguirem tais direcionamentos. Esta competição em diferenciação nas estratégias distributivas seriam naturalmente aceitas se se restringissem às indústrias de diferenciação em produtos, como defendido por Rocha e Veloso (2007). Entretanto, a mesma tendência se verifica nas indústrias de genéricos que, por princípio e seguindo a literatura de estratégia,

teriam seu posicionamento estratégico altamente fundamentado na posição do “baixo custo” (HAX; WILDE, 2003), o que permite a diferenciação em preço baixo.

Este alinhamento da indústria de insumos agrícolas genéricos à necessidade de reposicionamentos estratégicos leva a este mercado uma série de oportunidades e riscos. Em primeira análise, as oportunidades se concentram no aspecto do potencial de geração de diferenciação pelo pacote de valor entregue, o que permitiria a estas indústrias se distanciarem da percepção e do conhecimento geral sobre a essência de se caracterizar como genéricos, ou seja, baixa agregação de valor por meio da commoditização do portfólio.

Ja os riscos se concentram na própria dinâmica deste mercado, ja que, justamente por possuírem baixa agregação de valor em sua linha de produtos e terem a necessidade de produzir aos menores custos possível (almejando preços competitivos ao final da cadeia), estas empresas possuem margens reduzidas nas transações, o que, em tese, aumenta os riscos de reposicionamentos e diminui as possibilidades de investimentos em ações competitivas.

Esta tendência, seja analisada da perspectiva das indústrias de diferenciação ou das indústrias de genéricos, modifica a estrutura de relacionamentos das redes de distribuição. Essa modificação da estrutura se dá pelo aspecto de que os atributos que geram sucesso nas relações dentro da rede se reestruturam. Ou seja, a partir do momento que o foco não se concentra mais unicamente nos atributos do produto, as relações internas à rede passam a exercer pressão sobre todo o “pacote de valor” que será distribuído.

Por esta perspectiva, os atributos ou determinantes que levam à tomada de decisão quanto à formação de parcerias nas redes de distribuição e que, conseqüentemente, levam ao sucesso nas vendas, também se reestruturam e adotam perspectivas mais complexas, levando novos desafios às indústrias fornecedoras.

4 PRINCIPAIS MODELOS DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Os modelos desenvolvidos por diferentes escolas de pensamento estratégico possuem, segundo Toledo e Vadés (2002, p.167), uma interconexão em relação ao seu objetivo primordial. Segundo o autor, todos os modelos de formulação estratégica têm o objetivo de apoiar as análises estratégicas como auxílio aos dirigentes das organizações, fazendo com que os participantes das discussões estratégicas opinem, discutam, critiquem e gerem novos desenvolvimentos aos modelos estratégicos vigentes.

Os modelos permitem aos dirigentes das organizações uma visão mais clara dos aspectos inerentes à formulação estratégica e também que a implementação das estratégias sejam enraizadas em toda a organização, em seus diferentes níveis. Dada a importância dos modelos estratégicos desenvolvidos ao longo dos últimos anos e sua aplicabilidade no ambiente corporativo, apresentam-se, de maneira sucinta, os principais modelos:

- I) **Análise SWOT:** segundo Ghemawat (2000), a Análise SWOT foi desenvolvida ainda nos anos 1960, nas escolas de administração de empresas dos Estados Unidos. O objetivo central era a análise dos condicionantes que levavam a organização a deter forças ou fraquezas perante os demais competidores dos mercados, assim como a análise comparativa dos condicionantes mercadológicos que pudessem gerar situações de oportunidades ou ameaças à empresa.

De maneira simplificada, é um ferramental de análise estratégica que utiliza a opinião dos executivos da empresa para avaliar, de maneira crítica, os pontos fundamentais no desenvolvimento de estratégias futuras.

O objetivo central da SWOT é definir estratégias que mantenham os pontos fortes, minimizando ou modificando os pontos fracos, aproveitando-se das oportunidades e “fugindo” das ameaças. Diante da análise dos quatro fatores e do direcionamento no sentido de exacerbar os pontos fortes e o aproveitamento das oportunidades, podem-se desenvolver estratégias de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

- II) **Matrizes BCG e GE:** na composição de uma carteira de negócios, segundo a visão da matriz BCG, há unidades com necessidades variadas de investimentos, ou simplesmente

de caixa, e também de geração de caixa para a empresa. Uma forma de se obter a composição eficiente dessa carteira está na maximização da geração de caixa e na minimização da sua aplicação. Resumidamente, as unidades de negócio são classificadas em quatro categorias, de acordo com a geração e o consumo de caixa. Para a matriz BCG, o critério para se definir um mercado em crescimento é uma taxa superior a 10% a.a. e o critério de definição de participação no mercado é a posição competitiva em relação ao maior concorrente.

A McKinsey and Company desenvolveu seu modelo de administração de carteira como parte do seu envolvimento com a General Electric (GE) na implantação do sistema de planejamento, em 1970. A GE sentia-se desconfortável em utilizar um modelo com apenas duas variáveis (crescimento do mercado e *market share*) proposto pelo BCG. Esse desconforto era, em parte, devido à possibilidade de os administradores tomarem decisões relevantes apenas baseando-se em dois números. Dessa forma surgiu o modelo atratividade do mercado x posicionamento da unidade de negócio.

A principal diferença para o modelo BCG é que o modelo da McKinsey sugere vários fatores que devem ser analisados antes de se julgar a atratividade do mercado e o posicionamento do negócio. Os fatores normalmente utilizados foram divididos em dois grupos:

- atratividade da indústria: tamanho, diversificação e crescimento do mercado, estrutura competitiva, sensibilidade à inflação, competição internacional, tecnologia, ambiente legal e relações trabalhistas;
- pontos fortes do negócio: tamanho, crescimento, *market share*, posição competitiva na produção, tecnologia, liderança de mercado, rentabilidade de imagem.

III) **Matriz Arthur D. Little:** o modelo da ADL foi construído sob os conceitos de segmentação de mercado, ciclo de vida do produto e posicionamento competitivo e é descrito em cinco etapas:

- definição da unidade de negócio: produtos que servem ao mesmo mercado, mesmos competidores e com estratégias intimamente ligadas – a decisão para uma afeta as outras;
- classificação da unidade de negócio: sob o aspecto da maturidade da indústria e da posição competitiva;

- desenvolvimento da estratégia: de acordo com a matriz posição competitiva (líder, forte, favorável, razoável, fraca e inviável) e maturidade da indústria (embrionária, crescimento, madura e decadente);
- estabelecimento de prioridades para a carteira: investimentos e desinvestimentos.

As três primeiras etapas pertencem à esfera da unidade de negócio enquanto a quarta etapa é de exclusiva responsabilidade dos executivos corporativos e a última é de responsabilidade de ambos, executivos corporativos e unidades.

A limitação desse modelo é que ele foi construído primeiramente para atender ao planejamento estratégico da empresa, mas pode ser considerado para a administração da carteira de unidades de negócio. Outra limitação é que também se utilizam de critérios subjetivos e, muitas vezes, torna-se determinístico nas classificações adotadas.

- Aplicação dos conceitos de Risco & Retorno

Da análise dos três modelos de administração de carteira, conclui-se que os modelos propostos possuem uma limitação comum: não consideram o efeito de cada unidade de negócio sobre as outras. Não há uma classificação que resuma a situação geral da empresa, como ocorre para o retorno e o risco da carteira de ativos financeiros.

Assim como não consideram o efeito das unidades de negócio sobre as outras, também não consideram o efeito de uma nova unidade de negócio para a empresa. Portanto, sugere-se a aplicação dos conceitos de risco e retorno utilizados no modelo de Markowitz para auxiliar os investidores na análise de suas unidades de negócio.

No modelo proposto, as unidades de negócio também serão classificadas em quadrantes, em que o eixo horizontal medirá o risco da unidade de negócio e o eixo vertical, o retorno médio da unidade de negócio.

IV) **Modelo da vantagem competitiva:** Vantagem competitiva (VC) pode ser entendida como uma vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes,

geralmente demonstrada pelo desempenho econômico sistematicamente superior ao dos demais competidores. Existem, porém, diferentes correntes teóricas que explicam a VC.

O conceito da vantagem competitiva surgiu em oposição ao conceito da vantagem comparativa, cunhado por David Ricardo para defender a tese dos ganhos do livre comércio internacional. Segundo o argumento original, as transações econômicas entre dois países (firmas, pessoas etc.) podem proporcionar ganhos para ambas as partes, desde que elas tenham diferentes custos de produção para os bens transacionados.

De modo mais técnico pode-se dizer que a VC é a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas.

Dessa forma, a vantagem competitiva utiliza a cadeia de valor da empresa, assim como suas capacidades e recursos como fontes de sustentabilidade da vantagem competitiva perante os concorrentes, por meio da chamada cinco forças que determinam a atratividade da indústria.

V) **Matriz produto/Missão de Ansoff:** a matriz Produto/Missão de Ansoff enfatiza a adequação de novos produtos à “linha comum” dos produtos existentes da organização. Essa linha comum seria a missão da empresa ou seu compromisso de explorar as necessidades existentes no mercado. Quatro categorias são propostas para se definir a linha comum das empresas:

- a) penetração de mercado (análise inter-relacionada entre os fatores de “missão atual” e “produto atual”);
- b) desenvolvimento de mercado (análise inter-relacionada entre os fatores de “nova missão” e “produto atual”);
- c) desenvolvimento (análise inter-relacionada entre os fatores de “missão atual” e “novo produto”);
- d) diversificação (análise inter-relacionada entre os fatores de “nova missão” e “novo produto”).

VI) **Curva de aprendizagem:** segundo Bethlem (1999), o conceito de curva de aprendizagem considera que a repetição de uma tarefa por um operário conduz ao

aumento de habilidade deste em realizá-la. Com esse aumento de habilidade, a produtividade aumenta e o custo unitário diminui.

VII) **Curva de experiência:** A curva de experiência é uma variação da curva de aprendizado, desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) para explicar o preço e o comportamento competitivo em segmentos de crescimento extremamente rápido. Segundo Ghemawat (2000), o efeito da curva da curva de aprendizado foi adaptado para as empresas: a experiência aumenta a eficiência da empresa e reduz os custos de produção e o preço do produto.

VIII) **Curva de ciclo de vida do produto:** Bethlem (1999) explica que os produtos têm uma vida composta por ciclos, que vão do nascimento à morte. Estes ciclos, identificados pelo volumes de vendas dos produtos ao longo do tempo, são denominados: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

O período de introdução pode terminar abruptamente, pela incapacidade do produto de romper barreiras inerentes aos novos produtos. No entanto, se o produto vence as barreiras de penetração e recupera o investimento inicial, ele entra na fase de penetração gradativa no mercado ou fase de crescimento. Depois de certo tempo, o mercado torna-se relativamente preenchido, a velocidade do crescimento diminui e as vendas estabilizam com a saturação do mercado; esta é a maturidade. Depois desta fase, o produto tende a entrar em um período de declínio, até o seu abandono pelo mercado.

IX) **Matriz histórica:** Também criada pelo BCG, a matriz histórica é utilizada para a determinação da fase de mercado em que o produto se encontra, analisando-se a evolução histórica dos mercados. É altamente utilizada para a determinação do estilo de executivo-chefe que deve liderar as estratégias da organização em um determinado momento mercadológico. A matriz enfatiza a capacidade de aprendizagem e de mudança que as organizações precisam ter.

X) **Matriz ambiental:** também desenvolvida pelo BCG, esta matriz tem como objetivo central a caracterização dos ambientes competitivos para cada mercado. Segundo Bethlem (1999), o BCG sugere quatro tipos de ambientes competitivos:

a) mercado por volume: dominância de poucos competidores que assumem uma grande superioridade em uma dimensão qualquer do negócio;

- b) mercado de impasse: em que as competências e recursos para atingir níveis competitivos de atuação são facilmente obtidos. Assim, nenhuma organização leva vantagem sobre a outra;
- c) mercado fragmentado: em que as vantagens são provisórias ou restritas a pequenas regiões, ocorrendo uma fragmentação;
- d) mercado especializado: em que as oportunidades para o estabelecimento de posições são protegidas, possibilitando o desenvolvimento de uma competência específica pela organização. Neste caso, a competição é intensa.

XI) **Modelo de avaliação da atratividade do mercado:** Porter (1986) reporta-se a uma adaptação da matriz Mckinsey para propor a matriz de avaliação de atratividade do mercado. Bethlem (1999) destaca que este modelo foi criado como um ferramental de diagnóstico. Os eixos de análise desta matriz são a “atratividade da indústria” e a “força da unidade empresarial”. O lugar que uma organização particular ocupa ao longo desses eixos é determinado pela análise desta organização e de sua indústria à luz de critérios.

XII) **Modelo das cinco forças competitivas de Porter:** Noble (2012) destaca que o modelo das cinco forças competitivas de Porter é utilizado para compreender o desenvolvimento de estratégias em muitas indústrias. Segundo este modelo, a intensidade da competição entre as empresa varia de acordo com a indústria, sendo maior em indústrias de baixo retorno. De acordo com Porter (1986), a natureza da competitividade de uma dada indústria pode ser entendida como o conjunto de cinco forças: a rivalidade entre organizações competidoras, a entrada potencial de novos competidores, o desenvolvimento potencial de novos produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos consumidores.

XIII) **Modelo de análise estratégica de Austin (MAEA):** de acordo com Zanquetto Filho e Figueiredo (1999), o modelo de análise estratégica de Austin é um modelo específico de análise ambiental que considera particularidades de países em desenvolvimento. Esse é um modelo de evolução do modelo posicional proposto por Porter (1986) e busca analisar continuamente, e de forma estruturada, o ambiente de negócios.

O foco principal está na verificação sistemática das forças ambientais externas específicas dos países em desenvolvimento e na identificação das implicações gerenciais de cada uma dessas forças para a organização.

Estas informações servem para a definição de estratégias gerenciais das empresas e para o processo de tomada de decisão. Para aplicar o modelo de Austin é necessário considerar que as forças modelam esse ambiente, reconhecendo suas conexões e interdependências.

XIV) Modelo GUT (gravidade/tendência/urgência): a metodologia GUT avalia cada fator considerado na análise à luz de critérios de gravidade, urgência e tendência. Segundo Oliveira (1999), apesar de a metodologia GUT ter sido desenvolvida para a fixação de prioridades no diagnóstico estratégico, ela pode também ser utilizada para identificar a postura estratégica da organização. Dessa forma, a GUT pode ser utilizada para o estabelecimento da predominância interna dos pontos fortes e fracos e da predominância externa relativa às oportunidades e às ameaças, fatores que caracterizam a postura estratégica organizacional. Nessa metodologia, a organização pode escolher as seguintes posturas estratégicas: sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento.

XV) TIRPE (tendência/impacto/resposta em planejamento estratégico): segundo Kasznar (1998), a TIRPE é uma metodologia pró-ativa empregada na análise de uma tendência setorial. Como uma ferramenta ou instrumento de planejamento estratégico, a metodologia busca a construção de cenários que projetem os impactos de alguma tendência identificada em determinado setor. Portanto, a TIRPE busca delinear rumos para o futuro, antecipando sistematicamente mudanças ambientais e/ou contingências intrassetoriais. Dessa forma, reduzem-se riscos e incertezas inerentes ao processo estratégico-decisório. Kasznar (1998) apresenta os seguintes passos para o desenvolvimento desta metodologia:

- a) escolher uma tendência;
- b) verificar as áreas fundamentais da tendência escolhida;
- c) determinar os possíveis impactos causados pela tendência escolhida na área de atuação;
- d) montar a matriz de tendência, impacto e resposta;
- e) escolher as respostas/ações estratégicas a partir da matriz.

XVI) Estrutura 7-S: segundo Montana e Charnov (1997), esta técnica (desenvolvida pela McKynsey & Co.) destaca que a estratégia deve ser escolhida de acordo com os “encaixes” que a envolvem. Estes “encaixes” representam as áreas que influenciam a estratégia ou podem ser influenciadas por ela. Os 7-S significam: *strategy* (estratégia),

structure (estrutura), *shared values* (valores compartilhados ou cultura), *staff* (quadro de funcionários), *systems* (sistemas e políticas administrativas), *skills* (habilidades, talentos) e *style* (estilo de liderança).

XVII) **Curva de crescimento (Fator S):** segundo Corrêa (1997), a curva de crescimento de Richard Foster (Curva S) procura facilitar a compreensão, pelas organizações, de seus ciclos de crescimento à luz das ameaças externas.

A Curva S é a representação gráfica do esforço monetário despendido para melhorar um produto ou método e os resultados obtidos em retorno desse investimento. É denominado curva S porque, quando os resultados são delineados, o que geralmente se obtém é uma curva sinuosa em forma de S, alongada para a direita no topo e para a esquerda na base. Essa representação identifica que, no início, a resposta ao investimento é lenta; após esse período, ocorre um forte crescimento nos retornos e, ao final, a resposta ao investimento volta a ser lenta, tornando novos investimentos muito dispendiosos. Esse acompanhamento da curva serve para a tomada de decisão estratégico-gerencial em relação a desenvolvimento, obsolescência de produtos ou acompanhamento de desenvolvimento estratégico.

XVIII) **Matriz de avaliação de fatores externos:** a matriz de avaliação de fatores externos, também conhecida como EFE, do inglês *external factor evaluation*, foi descrita por Noble (2012) como uma técnica de auxílio à avaliação de informações econômicas, sociais, culturais, demográficas, ambientais, políticas governamentais, legais, tecnológicas e competitivas. A aplicação da Matriz EFE deve seguir cinco etapas, que são:

- a) listar os fatores críticos de sucesso (FCS) externos. O ideal é listar primeiro as oportunidades e, depois, as ameaças;
- b) determinar, para cada fator, um peso que varie de 0,0 (pouco importante) até 1,0 (muito importante). O peso representa o fator de importância do fator para o sucesso da indústria;
- c) pontuar cada FCS externo com pontuações de 1 a 4, para indicar o quão efetiva a organização está sendo em responder ao fator;
- d) multiplicar cada peso pelo ponto associado ao fator analisado anteriormente;

- e) somar os resultados obtidos no passo anterior, obtendo-se o resultado total da organização. Quanto mais alto este resultado, maior será a capacidade da organização para aproveitar oportunidades e reduzir ameaças.

XIX) Matriz de desempenho competitivo (CPM): segundo Noble (2012), a matriz de desempenho competitivo (*competitive profile matrix*, ou CPM) posiciona as organizações em um determinado setor produtivo quanto à sua competitividade. A CPM avalia e compara o potencial competitivo de organizações competidoras. A aplicação da CPM é realizada a partir da integração de informações obtidas na aplicação da Matriz EFE às organizações que estão fazendo parte da análise.

Na COM, os resultados obtidos e os desempenhos totais obtidos pelas análises específicas de cada organização são colocados em análise comparativa, gerando importantes informações estratégicas. Esta análise permite a identificação das potencialidades relativas das organizações ao destacar informações que as caracterizam dentro da indústria que atuam.

XX) Modelo Delta: o Modelo Delta, desenvolvido por Hax e Wilde (2001), busca comprovar que a estrutura estratégica de Porter, que é baseada em duas maneiras excludentes de competir no mercado – baixo custo e diferenciação –, não abrange todas as maneiras pelas quais as empresas competem no ambiente atual. Os autores discutem que as estruturas de Porter não explicam as estratégias e os resultados de duas empresas atuais, a Microsoft e a MCI WorldCom.

Esse modelo é fundamentado em três opções estratégicas: posicionamento estratégico de *lock-in* do sistema, ou do sistema fechado, o posicionamento estratégico de soluções para o cliente e o posicionamento de melhor produto ou baixo custo. Este novo modelo procura apresentar processos de adaptação que possam auxiliar executivos a lidar com os novos desafios – complexidade, incertezas e mudanças.

O Modelo Delta se diferencia dos outros modelos em alguns aspectos, tais como: definir posicionamentos estratégicos que refletem fundamentalmente novas fontes de lucratividade e, também, alinha estas opções estratégias às atividades (aos processos) de uma empresa. Outra diferença é a introdução de processos de adaptação capazes de responder continuamente a um ambiente de incertezas.

Dentre as diferenças mais representativas que o Modelo Delta apresenta em relação a todos os outros apresentados anteriormente é o seu envolvimento com a dinâmica das estruturas estratégicas em forma de redes. O modelo foi desenvolvido para permitir a sua aplicação ao ambiente complexo das relações em redes de relacionamento e alianças estratégicas, sendo este o principal fator que leva à potencialidade de formação de um posicionamento competitivo baseado em *lock-in*, já que, para isso, depende-se da relação entre a organização e seus complementadores.

Devido a esta particularidade do modelo Delta, este estudo o define como ferramental analítico mais adequado para estudar as estratégias e as relações em rede que ocorrem no setor de distribuição de insumos agrícolas no Brasil. Dessa maneira, serão aprofundados os principais fatores inerentes ao desenvolvimento do Modelo Delta a seguir.

5 MODELO DELTA – POSICIONAMENTO COMPETITIVO EM ECONOMIAS DE REDE

A conectividade advinda da economia em rede – na qual a internet tem importância sempre crescente – oferece a possibilidade de se criar posições competitivas baseadas no relacionamento com cliente, independentemente do produto. Assim, um negócio pode estabelecer um vínculo profundo, inquebrantável, caracterizado por conhecimento profundo e relacionamento próximo com seus clientes. A este conceito, Hax e Wilde (2001) atribuem o nome de *customer bonding*

Segundo Toledo *et al* (2007), os modelos de Porter (1986) e de processo de formação estratégica têm sido discutidos amplamente e sob diferentes perspectivas nos círculos acadêmicos brasileiros, conforme se depreende, por exemplo, dos textos de Bertero *et al* (2003) e Vasconcelos e Cyrino (2006). Diversas contribuições têm sido colhidas, especialmente aquelas que procuram relacionar o modelo de posicionamento idealizado por Porter com outras propostas, tanto alternativas como complementares.

As discussões que se apresentam não significam o descarte dos postulados de Porter, mas ampliam os horizontes de abordagem da questão do desenvolvimento e implantação de estratégias competitivas e de busca de conquista de vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, muitos teóricos de estratégia, analisando o modelo de posicionamento de Porter sob a perspectiva de correntes de pensamento estratégico, apontam possíveis lacunas à luz do cenário de negócios contemporâneo (MINTZBERG *et al*, 2000).

Para interpretar o processo estratégico, no contexto do ambiente competitivo e globalizado contemporâneo, o Modelo Delta, de Hax e Wilde (2001), oferece um arcabouço diferenciado. O modelo emerge da análise de empresas internacionalizadas que operam no âmbito da nova realidade do ambiente competitivo de negócios e é o resultado de um projeto desenvolvido mediante uma pesquisa efetuada por Hax e Wilde (2001), sob os auspícios da Sloan School (MIT). Nessa pesquisa, os autores contaram com a participação, em vários workshops, de mais de 30 CEOs de corporações globalizadas, e com dados de mais de 100 organizações.

A proposta conceitual do Modelo Delta reflete melhor as certas particularidades presentes no ambiente de negócios contemporâneo. Por outro lado, na concepção de seus autores, o

Modelo Delta se propõe a estabelecer pontos de conexão e integração entre os modelos conceituais tradicionais de duas escolas, Visão Baseada em Recursos (RBV) e posicionamento, situando, todavia, o cliente no âmago das proposições estratégicas.

O embasamento estratégico exposto por Hax e Wilde (2001) e Porter (1986; 1992; 1996; 1998), salientam que aquele autor se baseia em duas alternativas exclusivas de competir: baixo custo e diferenciação. Apesar de tais alternativas implicarem proposições distintas entre si, ambas refletem a proposta básica de competição focada na economia do produto, ou seja, entregar o “melhor produto”. Embora relevantes, na citada pesquisa empreendida sobre o *modus operandi* de empresas internacionalizadas, aos autores constataram que as duas alternativas não descreviam integralmente todas as modalidades de competição presentes em ambiente de competição em rede, ilustrando a afirmação com alguns casos, como o da Microsoft. Hax e Wilde (2001) sinalizam, com base no modelo de análise por eles introduzido, que essa empresa é líder em seu setor, embora não adote qualquer das duas alternativas de estratégia competitiva: menor preço e diferenciação. Em termos metodológicos, o Modelo Delta,

- a) define as posições estratégicas que representam novas fontes de lucro e de vantagens na atuação da empresa, no âmbito internacional;
- b) alinha as opções estratégicas com as atividades operativas de uma empresa, proporcionando congruência entre a direção e a execução estratégicas;
- c) caracteriza processos capazes de responder a ambientes incertos.

O Modelo Delta pressupõe que, no sistema competitivo de uma empresa, a arquitetura, a articulação e a efetivação de relacionamento/vínculo com o cliente emergem como elementos decisivos para configurar a estratégia. Hax e Wilde (2001) denominam *customer bonding* o mecanismo de criação de vínculos quase indissociáveis com os clientes, o que é feito direta ou indiretamente, por meio de complementadores, elementos externos à oferta em si. O Modelo Delta concebe seu posicionamento central como um esquema gerencial, no qual a estratégia se desenvolve alicerçada em um sistema de estreito relacionamento empresa-complementador-cliente.

Para os autores, os clientes e os complementadores devem representar o centro da estratégia e o Modelo Delta, a essência de como a empresa deve competir e servir seus clientes no

mercado. O Modelo Delta estabelece três formas de posicionamento competitivo, representadas por um triângulo cujos vértices se referem a cada uma das seguintes posições: (a) melhor produto, (b) soluções totais para o cliente e (c) *lock-in* do sistema, conforme demonstrado na Figura 3.

Ilustração 5 - Modelo Delta
 FONTE: Adaptado de Hax e Wilde (2001)

5.1 Opção Estratégica de Melhor Produto

Segundo Hax e Wilde (2003), a melhor estratégia de produto baseia-se na forma clássica da concorrência, afirmando que só há duas maneiras de vencer: baixo custo ou diferenciação. O problema é que a distinção raramente é uma fonte de vantagem competitiva sustentável, porque, uma vez que a estratégia é desenvolvida e se torna conhecida, a tecnologia frequentemente permite a imitação rápida que neutraliza a vantagem competitiva procurada.

Segundo Quadros Jr. (2005), os clientes de empresas que abordam este posicionamento competitivo são atraídos pelas características intrínsecas do produto, sendo pela diferenciação que gera ao produto características únicas, geralmente elevando o preço final para clientes que

estão dispostos a pagar por esta diferenciação, ou pelo baixo custo que gera ao produto diferenciais de competitividade em preço.

Contudo, Hax (2003) chama a atenção para o fato de que a posição no custo não deixa muito espaço para o sucesso, afinal de contas, segundo o autor, quantas são as empresas que podem, simultaneamente, desfrutar dos benefícios de um baixo custo?

Na opção do melhor produto, o foco das atenções da empresa é nos concorrentes, gerando pouca ou nenhuma ação junto ao cliente. Todos os esforços e recursos são destinados à competição de produtos.

Empresas altamente orientadas para produtos, por um lado, têm alta concentração de seus ativos em estruturas de pesquisa e desenvolvimento e são altamente dependentes das margens obtidas por meio dos preços diferenciados de seus produtos. Por outro lado, quando a concentração é em produtos de baixo valor agregado (dentre eles os genéricos), os investimentos em P&D são reduzidos e estas empresas se orientam estrategicamente para a produção, já que o foco é a redução máxima de custos para competir no mercado com preços reduzidos.

Hax e Wilde (2003) criticam a opção única pelo posicionamento orientado ao melhor produto quando argumenta que, “dadas as características estruturais adversas da melhor posição de produto, em muitas situações, é preciso perguntar por que muitas empresas caem na armadilha de aceitar isso como a única opção disponível.”

5.2 Opção Estratégica de Solução Total para o Cliente

A opção estratégica de solução total para o cliente difere em muito da opção de melhor produto. Ela parte da premissa de que o foco, os esforços e os recursos da organização devem estar em linha com as expectativas e os desejos do cliente, a fim de atendê-los.

Esta opção estratégica é altamente fundamentada nos atributos de orientação para o cliente (DAY,1990) e orientação para o mercado. Sendo assim, como defendido por Quadros Jr. (2005), suas inter-relações são bastante próximas.

O foco é a economia do cliente, em vez da economia do produto. A proximidade com o cliente permite que uma empresa antecipe-se às suas necessidades e opere em conjunto com ele para desenvolver produtos novos e diferenciados. Intensificar a aprendizagem para antecipar-se às necessidades dos clientes, de modo a adaptar estas aos produtos, apresenta um duplo efeito: em primeiro lugar, permite que o cliente aprenda a utilizar um produto ou serviço novo, acarretando uma possível redução de custo; em segundo lugar, aprender a identificar as necessidades dos clientes aumenta a capacidade de as empresas satisfazê-las.

A opção de solução total para o cliente pode configurar-se de três maneiras:

- I) **redefinição da experiência do cliente**, que consiste em mudar o relacionamento com o cliente, desde a compra do produto até o fim da sua vida útil;
- II) **escopo horizontal**, ou seja, montar um pacote de produtos para satisfazer a uma ampla gama de necessidades do cliente;
- III) **integração com o cliente**, que pode significar terceirização ou a empresa realizar tarefas anteriormente relegadas ao cliente.

5.3 Opção Estratégica de *Lock-in* do Sistema

Nesta opção, a empresa enfoca não somente o produto ou o cliente, mas também os outros atores do sistema que contribuem para a criação de valor econômico. Portanto, a posição de *lock-in* do sistema representa a forma mais forte de amarração, merecendo especial atenção à parte denominada complementador. Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996, p.18), “um participante é um complementador se os clientes valorizarem mais seu produto nas situações em que ele apresentar-se acompanhado do produto de outro participante do que nas situações em que ele apresentar-se isoladamente.” O significado de complementador envolve a ideia de que o complementador não é necessariamente um competidor ou um fornecedor.

Para atrair, satisfazer e reter os clientes, a empresa necessita também atrair, satisfazer e reter os complementadores, o que eleva o valor do sistema, em virtude da maior participação dos componentes; dessa forma, todos ingressam em uma zona econômica de retornos e expansão crescentes. Contudo, a ocorrência do *lock-in* depende do atendimento de duas condições: (1) existência de retornos marginais crescentes e (2) efeitos da rede externa de trabalho. Assim,

retornos marginais crescentes demonstram a elevação de valor de um produto ou serviço em decorrência do aumento do número de usuários e da intensidade de uso. A rede externa de trabalho reflete a atratividade do produto, uma vez que esta resulta não das características do produto, mas dos investimentos realizados pelas outras partes, especialmente clientes e complementadores. Portanto, a ocorrência dessas condições gera um ciclo virtuoso que beneficia todos os envolvidos (HAX; WILDE, 2001).

Atendidas as condições essenciais ao estabelecimento do *lock-in*, as formas possíveis para se alcançar a posição de *lock-in* do sistema são: (a) padrão proprietário; (b) troca dominante e (c) acesso restrito (HAX; WILDE, 2001, p.81-104).

O padrão proprietário é uma forma de *lock-in* que não se ajusta a todos os produtos, pois depende de oportunidades raras que surgem da arquitetura da indústria em determinado período. Assim, a empresa que estabelece um padrão proprietário conquista uma grande vantagem competitiva, que vai proporcionar retornos financeiros acima da média por longo período (HAX; WILDE, 2001, p.83-93).

O estabelecimento do padrão proprietário pressupõe que a empresa atinja dois pontos importantes. Primeiramente, é preciso que a empresa se posicione naturalmente como um ponto de ligação em um sistema aberto. Em segundo lugar, a organização deve conquistar a maior participação de valor criado pelo sistema.

A troca dominante é uma forma de *lock-in* que provê uma interface entre compradores e vendedores, ou entre as partes que desejam trocar informações ou mercadorias. O valor dessa associação cresce de acordo com o número de pessoas que vai até ela para procurar, comprar ou trocar itens. Isso gera um ciclo virtuoso, em que a principal empresa tende a dominar o mercado (HAX; WILDE, 2001, p.93-98).

No caso do acesso restrito, os competidores são privados do acesso ao consumidor porque os canais têm capacidade limitada de lidar com múltiplos vendedores. Tendo em vista que os padrões proprietários e as trocas dominantes fazem amarração por meio do *lock-in* dos clientes, a situação de *lock-out* dos concorrentes é uma consequência das limitações de distribuição e da cadeia de suprimentos (HAX; WILDE, 2001, p.98-102).

6 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

6.1 Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Neste capítulo o objetivo é explicitar a opção metodológica adotada e os procedimentos de pesquisa empírica, justificando e esclarecendo a escolha por meio da abordagem dos fatores referentes aos determinantes da dinâmica dos negócios no ambiente organizacional objeto deste estudo.

6.2 Tipos de Pesquisa

A escolha de um tipo de pesquisa depende do objetivo do estudo. Selltiz (1974, p.59) descreve alguns dos principais tipos e seus objetivos:

- estudos exploratórios: quando se pretende obter familiarização ou nova compreensão de um fenômeno, o que exige um planejamento de pesquisa suficientemente flexível para possibilitar uma avaliação de seus múltiplos aspectos;
- estudos descritivos: para apresentar, de modo preciso, as características de uma situação, verificar com que frequência ocorre e formular modelos;
- estudos causais: para verificar uma hipótese formulada por estudo exploratório, o qual é o mais recomendado, no caso de problemas dos quais se tem conhecimento reduzido.

Malhotra (2001, p.107) apresenta três categorias de pesquisa, seus objetivos, características e métodos de coleta de dados, como mostrado na tabela a seguir.

Tabela 2 - Tipos de Metodologias de Pesquisa

TIPO DE PESQUISA	Exploratória	Conclusiva	
		Descritiva	Causal
Objetivos	Maior compreensão do problema Gerar ideias e dados	Descreve características ou funções do objeto de estudo	Obter relações de causa e efeito entre variáveis que explicam o fenômeno em estudo
Características	Flexível e versátil Normalmente, é onde se inicia o processo de investigação	Necessita da formulação prévia de hipóteses específicas fundamentadas no referencial teórico e em análise dos dados secundários	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes Requer uma concepção planejada e estruturada
Métodos de Levantamento e Análise	Análise de dados secundários Coleta e análise de dados secundários. Levantamento de informações com especialistas	Coleta e análise de dados secundários por meio de <i>survey</i> (inquéritos), painéis, observação	Experimentos controlados

FONTE: Adaptado de Malhotra (2001, p. 107)

A pesquisa exploratória possibilita maior compreensão de um problema, sendo utilizada em campos de estudos ainda pouco conhecidos e estruturados, nos quais é necessário obter dados adicionais para definir o problema de investigação e elabora hipóteses.

O método exploratório é recomendado para situações em que o conhecimento sobre o tema em análise ainda é reduzido ou demanda novos estudos (SELLTIZ *et al*, 1974). Goode e Hatt (1979) ressaltam a possibilidade do emprego do método exploratório em trabalhos de abordagem qualitativa, que visam à obtenção de informações que elucidam um objeto de estudo com a finalidade de construir variáveis ou elaborar hipóteses que possam ser testadas em outros estudos posteriores. Tais procedimentos podem ser utilizados nas situações em que a questão de pesquisa envolve aspectos relativos a “como” ou “por que” determinados eventos ocorrem e o pesquisador não detém controle sobre eles (YIN, 2005).

A pesquisa exploratória é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade dos métodos de coleta de dados, utilizando alguns procedimentos, como análise de dados secundários, entrevistas com especialistas, estudos de caso e grupos de foco, entre outros.

A pesquisa descritiva relata características do fenômeno estudado, neste caso, as situações ou funções de mercado, visando:

- verificar as características de grupos relevantes, como clientes, vendedores, fornecedores ou áreas ligadas diretamente ao mercado;
- identificar percepções dos consumidores com relação às características dos produtos e serviços e
- prever variações de consumo.

A pesquisa descritiva necessita da formulação prévia de hipóteses específicas, utilizando, para coleta de dados, *survey*, painéis e observação. O método de *survey*, ou inquérito, para a obtenção de informações se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas, por meio de questionário estruturado (MALHOTRA, 2001, p. 110).

A pesquisa causal é utilizada para se verificar relações de causa e efeito entre variáveis previamente identificadas e seu principal instrumento de coleta e análise de dados consiste na experimentação. Os gestores frequentemente tomam decisões baseadas em relações causais presumidas, como acreditar que uma redução de preços irá resultar em aumento de vendas e ganho de participação de mercado, o que nem sempre acontece. “Relações de causa-efeito são difíceis de demonstrar, exigindo uma pesquisa com muito planejamento e estruturação” (MALHOTRA, 2001, p. 111).

A pesquisa causal tem como objetivos:

- verificar quais variáveis são as causas (variáveis independentes) e quais são os efeitos (variáveis dependentes) de um fenômeno e
- descobrir a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito previsto.

Outra forma de classificar os tipos de pesquisa é a metodologia utilizada para a obtenção dos dados. Os dados primários podem ser qualitativos ou quantitativos, quanto à sua natureza. A metodologia para a obtenção de dados primários qualitativos costuma ser chamada de pesquisa qualitativa e a de dados quantitativos, pesquisa quantitativa.

A pesquisa qualitativa é uma metodologia que requer menor grau de estruturação e que proporciona reflexões e compreensão do contexto do problema. As informações podem ser

obtidas a partir da análise do discurso do entrevistado, mas considera-se sua postura global diante das questões colocadas. Sem preocupação estatística, este método é utilizado para casos nos quais se quer explorar um problema e seus dados podem ser considerados conclusivos, mas não generalizáveis para a população-alvo.

A pesquisa quantitativa tem por objetivo quantificar os dados e obter resultados passíveis de generalização para o conjunto do universo abrangido pelo fenômeno estudado. Utiliza um grande número de casos, com amostras representativas, coleta de dados estruturada e emprega procedimentos estatísticos para a análise destes.

Neste estudo o objetivou-se utilizar os conceitos orientação para o cliente em alinhamento aos conceitos de estratégias focadas em produtos (diferenciação e custo) como suporte para verificar os condicionantes de sucesso do posicionamento competitivo no mercado empresarial por meio da aplicação do Modelo Delta. Para tal, é utilizada a pesquisa exploratória, qualitativa, com o método estudo de caso.

6.3 Estratégia de pesquisa

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de pesquisa que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A estratégia de estudos de casos também é indicada em pesquisas que buscam responder questões do tipo “como” ou “por que” e que não exija controle sobre eventos comportamentais.

Stern e El-Ansary (1996) complementam o pensamento de Yin (2005) com a ideia de que questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” são frequentemente encontradas em pesquisas de agronegócio. Os autores sugerem que, ao menos segundo os parâmetros de Yin (2005), a abordagem de estudo de caso se adapte bem à realidade e aos objetivos das pesquisas em agronegócio.

A questão de pesquisa deste estudo busca captar os principais fatores de decisão de um posicionamento estratégico diferenciado na indústria de produtos genéricos e os determinantes do sucesso na distribuição desses produtos. Dessa forma, o foco da pesquisa

está mais na compreensão dos fatos e menos na sua mensuração. Dadas essas características da pesquisa, a estratégia de estudo de caso mostra-se adequada.

Para Yin (2005, p.19), a escolha da estratégia de pesquisa depende de três condições: a) o tipo de questão de pesquisa; b) o controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos e c) o foco em fenômenos contemporâneos.

“Os estudos de caso representam a estratégia preferida, quando se colocam questões do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p. 19).

O objetivo do estudo de caso é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências. Com isso, suas conclusões são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos (YIN, 2005). Quando o objetivo da pesquisa é construir teorias, o uso de evidências de cunho qualitativo pode ser mais eficaz, pois possibilita a compreensão mais aprofundada do problema. Por outro lado, quando o corpo teórico já está bem consolidado e o objetivo da pesquisa é testar a teoria, o uso de métodos quantitativos pode ser mais adequado (BONOMA, 1985).

Os estudos de caso, bem como diversas estratégias de pesquisa, podem ter propósitos exploratório, descritivo e explanatório. Portanto, os estudos de caso não precisam ser limitados ao caráter exploratório. Yin (2005) propõe que os projetos de estudos de caso devam conter cinco componentes importantes: 1) as questões de estudo; 2) as proposições de estudo; 3) a unidade de análise; 4) a lógica que une os dados às proposições e 5) os critérios para interpretar as constatações.

Para Denzin e Lincoln (2005, p. 443), pesquisadores qualitativos estudam fenômenos sociais em seu ambiente natural, buscando interpretá-los a partir dos significados que lhes são atribuídos.

Para Campomar (1991, p.95), o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e as inferências feitas por analogia de situações, respondendo, principalmente, às questões como e por que.

Yin (2005, p.61) distingue projetos de caso único e de casos múltiplos. O estudo de caso único é um projeto apropriado, quando o caso é representativo, com o objetivo de capturar as circunstâncias e condições em que ocorre. O estudo de casos múltiplos contém dois ou mais casos, nos quais se faz um levantamento de dados semelhantes e a análise dos resultados é apresentada em conjunto.

A opção por desenvolver um estudo de caso único neste trabalho se justifica pela possibilidade de aprofundar o tema a partir de uma realidade complexa, em uma empresa que atue de forma significativa por meio de estratégias de marketing de relacionamento, de modo que os diversos aspectos do tema estudado poderão ser verificados na realidade empírica.

6.4 O Objeto de Estudo

A escolha da Cheminova como empresa foco do objeto deste estudo se deu pela importância do segmento mercadológico no qual a empresa se posiciona, o segmento de defensivos agrícolas genéricos. Segundo dados da Associação Brasileira de Defensivos Genéricos (AENDA), os defensivos agrícolas genéricos representam 70% do mercado desse tipo de produto no mundo. Deste total, em torno de 80% do mercado mantêm-se “nas mãos” das indústrias produtoras originais (primeiras produtoras do princípio ativo) e 20% se concentram em indústrias independentes e focadas no segmento de genéricos.

A Cheminova, empresa multinacional com sede na Dinamarca, atuante no setor químico e que no Brasil produz e comercializa defensivos agrícolas de patente aberta, foi fundada em 1930, pelo químico Gumas Andersen.

Seu foco inicial era o desenvolvimento de matérias-primas destinadas à indústria de química básica. Nos anos 1940, a organização passou por sua primeira grande mudança em orientação estratégica, com a doação, feita por seu fundador, de toda a organização para a Universidade de Aarhus, também na Dinamarca. Tal doação gerou para a Cheminova um novo direcionamento em termos de acesso ao mercado e de desenvolvimento tecnológico de seus produtos.

Durante a década de 1980 até o início da de 1990, a Cheminova percebeu a demanda mundial por produtos químicos destinados à agricultura e passou a fornecer princípios ativos para um grande número de empresas já estabelecidas neste setor, configurando-se, assim, como uma importante fornecedora.

A chegada do ano de 1992 conduz a outra grande virada no posicionamento estratégico da empresa, que passou a acessar o mercado por meio de produtos com a marca Cheminova. Para tal, passou a desenvolver diferentes estratégias de acesso ao mercado ou *Go to Market* (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996), tanto pela aquisição de empresas já pré-estabelecidas, quanto pela construção de estruturas próprias para fabricação.

A chegada ao território brasileiro ocorreu a partir do final da década de 1990, mais precisamente no ano de 1998, por meio da compra de registros de produtos de empresas nacionais e de pequeno porte. A aquisição dos registros permitiu a entrada da empresa no mercado nacional, importando princípios ativos que já eram produzidos em sua fábrica na Dinamarca, mas que não tinham permissão de venda no Brasil pela falta do documento.

A partir da entrada no mercado brasileiro e se valendo de diferenciais competitivos originados da importação de seus produtos (via incentivos cambiais à importação) ou, mesmo, por períodos de alta demanda de mercado (ex. incidência da ferrugem da soja no início da década de 2000, que alavancou as vendas de fungicidas), a Cheminova vem obtendo crescimentos anuais significativos. Contudo, a dinâmica competitiva do mercado de produtos genéricos para a agricultura se acirra a cada ano, no Brasil, fazendo pressão por ações de diferenciação competitiva, mesmo em empresas categorizadas como pertencentes a mercados de baixa diferenciação percebida.

Dessa forma, mesmo mantendo o foco de sua atuação mercadológica no segmento de patentes abertas, ou genéricos, a Cheminova passou a adotar estratégias de portfólio de produtos, atendimento aos clientes e serviços com forte orientação para o mercado, objetivando diferenciais competitivos. Produtos genéricos são caracterizados por não deterem proteção patenteada de suas fórmulas de desenvolvimento. Ou seja, em mercados caracterizados por investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para a fabricação de produtos diferenciados, inovações tecnológicas são protegidas por patentes.

Segundo o INPI (2012), “[...] patente significa prevenir-se de que competidores copiem e vendam esse produto a um preço mais baixo [...]”. Esta regra é utilizada para diferentes mercados, destacando-se, entre eles, os de medicamentos farmacêuticos e insumos agropecuários, este último apresentando maior inserção em medicamentos veterinários e defensivos agrícolas. No caso dos defensivos agrícolas, a utilização de patentes se concentra na proteção ao desenvolvimento dos “princípios ativos” dos produtos.

O instrumento de patente gera proteção à indústria que desenvolveu um princípio ativo inovador, mas tem uma validade pré-determinada, no momento da geração da patente. O documento de patente é gerado pelo Estado e deve ser respeitado por todo o mercado, dentro do prazo de vigência estabelecido.

A partir do momento que o prazo de vigência da patente expira, a formulação do princípio ativo do produto se torna “bem público”, possibilitando que as indústrias concorrentes o produzam e comercializem. É nesse ambiente que as indústrias posicionadas estrategicamente no segmento de genéricos se desenvolvem, focando em produtos de “patentes abertas”.

O mercado de defensivos agrícolas no Brasil representa 16% de todo o mercado mundial do segmento (Sindag). Esta representatividade gerou ao mercado brasileiro um faturamento próximo de R\$ 7 bilhões, no ano de 2010, apresentando crescimento de 10% em relação ao ano anterior, de R\$ 6,6 bilhões.

Claramente, as empresas focadas em pesquisa e desenvolvimento se posicionam na liderança desse mercado, contudo, a representatividade das indústrias de defensivos genéricos vem crescendo devido ao número de produtos que perdem patentes ao longo dos anos e à consequente entrada de novos *players*, almejando este mercado de formulações não protegidas.

Nesse ambiente, a Cheminova se configura como umas das líderes do segmento de genéricos no Brasil. Altamente focada neste mercado, a empresa vem, ao longo dos anos, diversificando sua estratégia de atuação, procurando crescer por meio de soluções personalizadas, desenvolvendo a disciplina de valor “intimidade com o cliente” e focando em atributos de

foco em mercados estratégicos e de diferenciação da concorrência por meio do fortalecimento da marca.

Esse investimento em diversificação estratégica com o objetivo de obter diferenciação perante a concorrência chama a atenção pelo caráter inovador. A inovação vem do aspecto intrínseco à própria teoria da administração estratégica e do posicionamento competitivo, a qual explica que empresas com baixo potencial de diferenciação de seu portfólio de produtos, poucos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e baixa agregação de valor tendem a se posicionar estrategicamente em “foco no produto”, contudo, com um direcionamento para as alternativas de redução dos custos dos seus processos internos (como fabricação, por exemplo), a fim de proporcionar uma diferenciação final em preços.

Porém, o que se percebe na atuação da Cheminova e de outras empresas do segmento de genéricos é a adoção de estratégias de diferenciação que mais se assemelham às ações verificadas pela administração estratégica em empresas que se posicionam com foco em diferenciação intrínseca do produto, ou melhor produto, ou, mesmo, em empresas focadas na entrega de valor para o cliente, abordando os aspectos da solução total para o cliente, não se apresentando, na prática, premissas conceituais de estratégia para empresas como esta, a liderança em custo (PORTER, 1986).

Esta verificação pode ser entendida como uma das principais dificuldades estratégicas do mercado de genéricos, a definição do posicionamento competitivo. Por ser um mercado em que a competitividade gerou necessidades de mudanças no posicionamento, atualmente, as empresas deste segmento têm dificuldades de demonstrar diferenciais que possam diferenciá-las de suas principais concorrentes. E esta dificuldade é sentida pela Cheminova Brasil.

6.5 Protocolo de Pesquisa

Um das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso é a elaboração de um protocolo que oriente o pesquisador a como realizar a coleta de dados. O protocolo de estudo de casos deve apresentar os seguintes tópicos: a) uma visão geral do projeto, b) procedimentos de campo, c) questões do estudo de caso e d) guia para o relatório do estudo de caso (YIN, 2005).

O processo de construção deste estudo de caso seguiu as oito etapas sugeridas por Eisenhardt (1989, p.532), como mostrado a seguir.

Tabela 3 - Etapas do Desenvolvimento de Estudos de Caso

ETAPAS	DESCRIÇÃO	JUSTIFICATIVA
1. Definições iniciais	Definição das questões de pesquisa	Focar esforços e ter subsídio teórico para fundamentar o levantamento empírico
2. Seleção do caso	Seleção de caso representativo	Focar esforços em casos úteis que reproduzam ou estendam os pressupostos teóricos
3. Desenho dos instrumentos	Definição do roteiro de entrevista Utilização de fontes de evidências variadas	Buscam-se triangulação e visão sinérgica das evidências
4. Trabalho de campo	Coleta de dados no campo com flexibilidade para fazer ajustes	Análises iniciais permitem ajustes no trabalho de campo
5. Análise de dados	Análise dos dados do caso	Obtém-se familiaridade com os dados a partir de uma proposição teórica preliminar
6. Formulação de pressupostos	Tabulação das evidências relacionadas ao caso; busca dos “por quês” na teoria	Construção da validação interna permite a formulação de pressupostos
7. Comparação com a teoria	Comparação com a teoria conflitante e similar ao encontrado no campo	A comparação com a teoria permite a reformulação da proposta e novas sugestões
8. Fechamento	Saturação da teoria, quando possível	Fechamento do trabalho

FONTE: Adaptado pelo autor a partir de Eisenhardt (1989, p.533)

6.5.1 Etapa 1. Definições iniciais

Nesta etapa definem-se as questões investigativas relacionadas aos tópicos da teoria revisada, considerando os principais autores, divididas em três partes, cada uma relacionada a uma parte da teoria, dando origem aos roteiros de entrevista.

Tabela 4 - Questões Investigativas sobre Tópicos da Teoria

Questões investigativas	Tópicos da teoria
Como a empresa se posiciona competitivamente? Como a empresa gerencia sua rede de complementadores? Como a empresa gerencia sua rede de distribuição? Quais as ações de cooperação na rede Cheminova?	Gestão competitiva – Rodrigues Filho (2004) e Shapiro <i>et al</i> (1987) Coopetição – Nalebuf (1996) Cooperação em redes e interorganizações – Richardson (1972) Cooperação em redes e interorganizações – Richardson (1972)
Qual o foco da empresa? Qual sua estratégia competitiva? Como é feito o processo de construção de valor para o cliente? Qual o posicionamento da empresa?	Estratégias competitivas – Hooley <i>et al</i> (2005) e Porter (1986) - Estratégias competitivas – Hooley <i>et al</i> (2005) e Porter (1986) - O valor para o cliente – Piercy (1998) e Zeithaml e Bitner (2003) - Posicionamento – Hooley <i>et al</i> (2005) e Ries e Trout (1989)
Qual a orientação estratégica da Cheminova? Como se estabelece a dicotomia “melhor produto” vs “intimidade com o cliente” Qual a influência dos complementadores no posicionamento competitivo da Cheminova? Existe possibilidade de <i>lock in</i> em um mercado como o de genéricos?	Orientações corporativas e orientação para o mercado – Day (2001) e Kotler e Keller (2006) Posicionamento competitivo – Toledo <i>et al</i> (2007) Modelo Delta – Hax (2001) Modelo Delta – Hax (2001)

6.5.2 Etapa 2. Seleção do caso

O caso selecionado é a subsidiária brasileira da empresa multinacional Cheminova, que se posiciona como uma das líderes do mercado de insumos agrícolas genéricos no mercado brasileiro.

6.5.3 Etapa 3. Desenho dos instrumentos

Para Godoy (1995, p.26), no estudo de caso, o pesquisador, geralmente, utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes

de informação. Os dados devem ser coletados nos locais onde os fenômenos acontecem, por meio de **entrevistas, observações e análise de documentos**. Como resultado, produzem-se relatórios com estilo mais narrativo, ilustrados com exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo-se, ainda, utilizar fotos, desenhos, imagens ou outro tipo de material que facilite a compreensão do caso.

Rocha e Veloso (2007) apresentam um quadro proposto por Yin (2005, p.113), em que o autor apresenta as fontes de evidências mais comuns utilizadas na etapa de coleta de dados de um estudo de caso, ressaltando seus pontos fortes e fracos, conforme mostrado a seguir.

Tabela 5 - Pontos Fortes e Fracos dos Fatores de Evidência de Estudos de Caso

FATORES DE EVIDÊNCIA	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • estável – pode ser revisada inúmeras vezes • discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso <ul style="list-style-type: none"> • exata – contém nomes, referências e detalhes • ampla cobertura – longo espaço de tempo, eventos e ambientes 	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade de recuperação – pode ser baixa <ul style="list-style-type: none"> • seletividade tendenciosa • relato de vieses – reflete as ideias do autor • acesso – pode ser deliberadamente negado
Registros de arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • (os mesmos da documentação) <ul style="list-style-type: none"> • precisos e quantitativos • direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso 	<ul style="list-style-type: none"> • (os mesmos da documentação) <ul style="list-style-type: none"> • acessibilidade restrita • vieses devido a questões mal elaboradas <ul style="list-style-type: none"> • respostas viesadas • ocorrem imprecisões
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • consomem muito tempo <ul style="list-style-type: none"> • seletividade • custo – horas necessárias para os observadores
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> • realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • consomem muito tempo <ul style="list-style-type: none"> • seletividade • custo – horas necessárias para os observadores

FONTE: Adaptado de Yin (2005, p.113)

Neste estudo, a coleta de dados foi realizada em quatro fontes, que foram:

- I) **documentação** - documentos administrativos, como propostas comerciais, relatórios e de planejamento estratégico, relatos de ações comerciais e de marketing alinhadas com o posicionamento, pesquisas de comportamento do consumidor, entre outros, que serviram para confirmar as informações obtidas em outras fontes;
- II) **registros de arquivos** da Cheminova e seus concorrentes, como apresentações e gráficos, averiguando seus objetivos e sob quais condições foram produzidos;

- III) **entrevistas** são o instrumento de coleta mais empregado deste estudo. Seguiram roteiros semiestruturados, baseados nas questões investigativas apresentadas. As entrevistas foram gravadas para assegurar confiabilidade e transcritas para análise. Foram entrevistados funcionários da matriz, filial Londrina, assim como funcionários de outras áreas de atuação da empresa. As entrevistas foram divididas em diferentes grupos e para cada grupo: 1. diretores centralizados no escritório central em São Paulo; 2. diretores centralizados na filial Londrina; 3. gerentes operacionais (marketing, produtos, distribuição, etc.); 4. gerentes comerciais e representantes técnicos de vendas (RTVs) e 5. canais de distribuição (revendas) e clientes diretos da Cheminova, tendo sido elaborados diferentes roteiros de entrevista;
- IV) **Observações diretas** foram feitas, ao visitar a empresa e os clientes, sempre acompanhadas por representantes da Cheminova.

6.5.4 Etapa 4. Trabalho de campo

A empresa foi contatada por e-mail e contato pessoal, com uma exposição do projeto de pesquisa ao diretor de marketing para o Brasil e América Latina que, a partir do exposto, apresentou a intenção do projeto ao restante da diretoria da subsidiária brasileira da Cheminova. Esta apresentação motivou uma reunião de apresentação do projeto de pesquisa a toda a diretoria da empresa, à qual estavam presentes os diretores de negócios e comerciais e o diretor presidente da Cheminova Brasil.

A partir do exposto, a diretoria da Cheminova decidiu, em 15 de março de 2011, permitir a realização do estudo na empresa e, em contrapartida, solicitou uma análise dos *fatores determinantes para a decisão de compra junto à Cheminova por parte dos canais de distribuição (revendas) que formam a rede de distribuição da empresa e por parte dos clientes diretos, os quais recebem a nomenclatura de key accounts*.

Em seguida, estruturou-se a primeira agenda de entrevistas, elaborada em comum acordo entre o pesquisador e a diretoria da Cheminova, sintetizada a seguir.

1. Histórico Cheminova

1.1 Reunião com o presidente

- 1.1.1 Histórico geral Cheminova Brasil e mundo
- 1.1.2 Determinantes do atual posicionamento da Cheminova
- 1.1.3 Alinhamento de posicionamento corporativo (mundial) e o trabalhado no Brasil
- 1.1.4 Focos estratégicos no mercado brasileiro
- 1.1.5 Fatores críticos de sucesso da Cheminova Brasil

1.2 Reunião com o diretor de marketing Brasil e Latam

- 1.2.1 Histórico da Cheminova Brasil – específico
- 1.2.2 Posicionamentos mercadológicos ao longo da história
- 1.2.3 Razões do atual modelo de posicionamento mercadológico
- 1.2.4 Posicionamento competitivo
- 1.2.5 Pontos fortes e fracos Cheminova Brasil
- 1.2.6 Fatores críticos de sucesso Cheminova Brasil

2. Produtos Cheminova

2.1 Reunião diretor comercial Cheminova

Escopo:

- 2.1.1 Portfólio de produtos Cheminova
- 2.1.2 Público alvo das diferentes linhas
- 2.1.3 Concorrentes das linhas de produtos

2.1.4 Posicionamento estratégico de cada linha

2.1.5 Alinhamento com o posicionamento
corporativo

2.1.6 Parcerias para desenvolvimento e fabricação

3. Gerência operacional - marketing Cheminova

3.1 Reunião com gerência

Escopo:

3.1.1 Estrutura geral de marketing Cheminova

3.1.2 Segmentação de mercado

3.1.3 Público alvo

3.1.4 Análise de contexto – inteligência de mercado

3.1.5 Concorrência

3.1.6 Parcerias – influências no marketing

3.1.7 Posicionamento de mercado (produto, preço,
distribuição)

3.1.8 Promoção

3.1.9 Estratégias de relacionamento com clientes

4. *Supply chain* Cheminova

4.1 Reunião diretoria de *supply chain*

Escopo

4.1.1 Estrutura de distribuição Cheminova

4.1.2 Estratégias logísticas Cheminova

4.1.3 Programas e estratégias de relacionamento com
canais

5. Estratégias comerciais

5.1 Reunião diretoria B2B

Escopo:

5.1.2 Parceiros Cheminova

5.1.2 Influência das parcerias no posicionamento da empresa

5.1.3 Estrutura das redes de parcerias

5.1.4 Níveis de dependência

5.1.5 Planejamento de parcerias – próximos anos

5.2 Reunião diretoria de negócios

Escopo:

5.2.1 Estratégias mercadológicas (vendas diretas e distribuição)

5.2.2 Estratégias e ações de relacionamento com *key accounts*

5.2.3 Estratégias e ações de relacionamento com a rede de canais (revendas)

5.2.4 Planejamento mercadológico

5.2.5 Alinhamento com o posicionamento corporativo

5.2.6 Indicadores de retenção de clientes

5.3 Reunião diretoria de negócios (diretoria sul)

Escopo:

5.3.1 Estratégias mercadológicas (vendas diretas e distribuição)

5.3.2 Estratégias e ações de relacionamento com *key accounts*

5.3.3 Estratégias e ações de relacionamento com a rede de canais (revendas)

5.3.4 Planejamento mercadológico

5.3.5 Alinhamento com o posicionamento corporativo

5.3.6 Indicadores de retenção de clientes

5. Apresentação dos resultados

6.1 Reunião com toda a diretoria

Escopo:

6.1.1 Apresentação dos escopos das entrevistas

6.1.2 Resultados específicos

6.1.3 Análise

6.1.4 Resultados de posicionamento estratégico
identificados

7 Início do trabalho com a rede de vendas e clientes Cheminova

7.1 Identificação das vendas e clientes diretos participantes

7.2 Entrevistas

6.5.6 Esquema Analítico Proposto

Como forma de contribuir com as análises do desenvolvimento da estratégia de posicionamento competitivo em uma empresa de insumos agrícolas genéricos, foi proposto um esquema analítico que levou em consideração os principais preceitos conceituais propostos pelo Modelo Delta, em sinergia com a realidade da complexidade da tomada de decisão estratégica e da gestão da rede de parceiros de uma indústria de defensivos agrícolas.

O esquema analítico proposto levou em consideração não apenas os aspectos da tomada de decisão estratégica quanto à formação e ao desenvolvimento da estratégia de posicionamento competitivo, mas também a influência da rede de distribuição e dos clientes finais como influenciadores importantes da estratégia objetivada pela empresa.

Para isso, levou-se em consideração os complementadores (HAX; WILDE, 2001) da empresa objeto deste estudo, assim como a própria metodologia de definição do posicionamento competitivo desenvolvido pela empresa do segmento de insumos agrícolas genéricos. Para isso, foram considerados os principais preceitos do Modelo Delta, buscando verificar se o direcionamento do posicionamento da Cheminova se concentra no foco em produtos, no foco no cliente ou se existia possibilidade de *lock-in*.

Em consonância com a análise de formação estratégica, o esquema propõe que seja analisada a forma como a empresa leva a estratégia escolhida para o mercado por meio de sua rede de distribuidores parceiros. Esta análise foi proposta como forma de identificação do alinhamento entre os objetivos estratégico-competitivos da empresa e as demandas e entendimentos do mercado de distribuição. O mesmo objetivo foi direcionado para a análise das estratégias e das ações da Cheminova na relação direta com os consumidores finais de seus produtos. Esta verificação teve como objetivo identificar os reais fatores críticos de sucesso os quais o mercado identifica que uma empresa de insumos genéricos para agricultura deve possuir em seu posicionamento, *versus* os direcionamentos objetivados pelas organizações.

O esquema analítico que foi proposto e utilizado para a análise da Cheminova e a identificação dos objetivos deste estudo é apresentado a seguir:

Ilustração 6 - Modelo Metodológico de Análise

Focos de análise do esquema analítico proposto

- **Análise de fluxos estratégicos:** os “fluxos estratégicos” que foram analisados no esquema proposto são representados pelos fluxos “padrão” inerentes a uma cadeia de distribuição de produtos. Contudo, o foco de análise para este estudo são os fatores de desenvolvimento de posicionamento estratégico competitivo e as ações de relacionamentos em rede que se estabelecem a partir da formulação do posicionamento corporativo. Nesta análise verificam-se os fluxos representados no esquema pelas letras “R”, sendo analisados de R1 a R5, com a seguinte abordagem:

- R1: análise das decisões estratégicas corporativas que determinam o posicionamento competitivo que será trabalhado mercadologicamente pela Cheminova;
 - R2: análise dos condicionantes de orientação para o produto estabelecido pela Cheminova em ser posicionamento competitivo;
 - R3: análise dos condicionantes de orientação para o cliente (intimidade com o cliente) estabelecidos pela Cheminova em ser posicionamento competitivo;
 - R4: análise das ações alinhadas ao posicionamento competitivo da Cheminova nas relações com sua rede de canais de distribuição;
 - R5: análise das ações alinhadas ao posicionamento competitivo da Cheminova nas relações com sua rede de clientes finais (atendidos diretamente pela empresa).
- **Análise de influências:** como estabelece a literatura de posicionamento competitivo, principalmente na abordagem do Modelo Delta, a influência dos complementadores genéricos ou específicos é determinante para a geração de possibilidade de *lock in* junto aos clientes e parceiros na rede de distribuição.

Dessa forma, análise das influências foi focada na importância da rede de complementadores da Cheminova na tomada de decisão sobre o posicionamento competitivo da corporação e sua importância na entrega de valor para parceiros (canais de distribuição) e para o consumidor final.

A análise de influências é representada no esquema proposto pela letra “L”, sendo sua análise específica representada pela distribuição L1 a L7, sendo:

- L1: análise das negociações estabelecidas entre a Cheminova e os complementadores específicos (ex. fabricantes parceiros de produtos Cheminova, prestadores de serviços exclusivos, etc.) que impactem no desenvolvimento do posicionamento competitivo da corporação;
- L2: análise das negociações estabelecidas entre a Cheminova e complementadores genéricos (ex. fabricantes parceiros de produtos não exclusivos a Cheminova, prestadores de serviços gerais como logística, etc.) que impactem no desenvolvimento do posicionamento competitivo da corporação.
- L3: análise das influências dos complementadores específicos da Cheminova nas relações com os clientes finais da empresa;
- L4: análise das influências dos complementadores genéricos da Cheminova nas relações com os clientes finais da empresa;
- L5: influência direta dos complementadores específicos da Cheminova no desenvolvimento e na implementação do posicionamento competitivo da empresa;
- L6: influência direta dos complementadores específicos da Cheminova no desenvolvimento e na implementação do posicionamento competitivo da empresa;
- L7: influências mútuas entre as orientações estratégicas (produto e cliente) nas ações alinhadas ao posicionamento estratégico da Cheminova.

- **Análise dos feedbacks estratégicos:** os feedbacks estratégicos foram entendidos por esta pesquisa como as percepções e retornos (formais ou informais) recebidos pela Cheminova e seus parceiros em distribuição, que poderão ser entendidos como os determinantes do sucesso na distribuição e, para efeito desta pesquisa, o sucesso será a análise do alinhamento entre o posicionamento competitivo da empresa *versus* o que os clientes e parceiros da rede esperam.

A análise de feedbacks é representada no esquema de análise proposto para esta pesquisa com a letra “F”, sendo suas análises específicas representadas pela distribuição F1 e F2, como apresentado a seguir:

- F1: análise dos retornos e feedbacks (formais ou informais) gerados nos clientes finais da Cheminova (atendidos de maneira direta pela empresa) e que podem gerar modificações ou reestruturações no posicionamento competitivo da empresa.

- Observação: pela possibilidade de feedbacks estratégicos dos clientes finais poderem ser direcionados aos canais de distribuição da rede por influência da presença constante destes canais próximo ao cliente, estes retornos serão considerados.
- F2: análise dos retornos e feedbacks (formais ou informais) gerados exclusivamente na rede de canais de distribuição da Cheminova e que podem gerar modificações ou reestruturações no posicionamento competitivo da empresa.

Foi proposta a análise conjunta dos fluxos estratégicos de tomada de decisão do posicionamento competitivo da Cheminova, assim como os fluxos de ação para a implementação do posicionamento competitivo, em sinergia com as influências de complementadores e os feedbacks e clientes e parceiros da rede, permitirá a verificação das possibilidades de *lock in* em economias de rede nas estratégias de distribuição do mercado de genéricos, permitindo, ainda, analisar os determinantes do sucesso na distribuição desse tipo de produto.

6.5.7 Etapa 5. Análise dos dados

A análise dos dados consistiu em examinar, classificar, recombina as evidências obtidas no caso para comprovar a hipótese de que os determinantes do sucesso na distribuição de insumos agrícolas genéricos diferem dos posicionamentos dicotômicos do “melhor produto” ou “intimidade com o cliente”, para assumir um formato híbrido.

A análise será feita de forma interativa, seguindo quatro estágios: coleta dos dados, criação de um banco de dados para o caso, condensação dos dados e conclusões do caso.

6.5.8 Etapa 6. Formulação de pressupostos

Para esta etapa foram tabuladas as respostas relacionadas, comparando-as a cada ponto da teoria investigada, buscando os porquês e suas convergências. O método de comparar e contrastar permitiu extrair reflexões e confrontar a teoria com a prática.

Foram feitas inicialmente duas reuniões com a empresa para apresentação e discussão dos resultados, contribuindo para a formulação de pressupostos.

6.5.10 Etapa 8. Fechamento

Idealmente, o ciclo de verificação das questões teóricas e análises deve continuar até a saturação do tema. Entretanto, é provável que condições pragmáticas, como o tempo de pesquisa, determinem quando proceder ao fechamento do estudo de caso (EISENHARDT, 1989, p. 544).

7 ESTUDO DE CASO – CHEMINOVA BRASIL

Ainda na década de 1930, mais especificamente no ano de 1938, um visionário químico dinamarquês chamado Gunnar Andreassen enxergou, no mercado de produção de insumos químicos para o suprimento da indústria, um caminho com reais potencialidades de crescimento futuro.

O mundo vivia os primeiros anos da Segunda Grande Guerra. Nessa situação, grande parte dos países do mundo se preparava para momentos de incertezas e dificuldades. Países com potencial produtivo de matérias-primas que pudessem se encarregar de suprir as demandas das indústrias carentes por produtos e que precisavam direcionar suas produções a um contingente cada dia maior de pessoas e em um momento complexo para qualquer gestão de suprimentos eram cada vez mais escassos.

A Dinamarca é o menor dos países escandinavos (43.094 km², excluindo-se a Groenlândia e as Ilhas Faroer), ocupa a península da Jutlândia e várias ilhas do Báltico, a maior das quais são Zelândia (que sedia a capital, Copenhague) e Fyn. Entre 10.000 e 1.500 a.C. a população da Dinamarca evoluiu de uma sociedade exclusivamente de caçadores e pescadores para uma sociedade com forte orientação agrícola, sendo este setor um dos maiores responsáveis, na economia daquele país, pela geração de riquezas. Esta orientação criou a tradição e o *know-how* atual do país no desenvolvimento de indústrias de suporte à produção agrícola.

Durante a Segunda Guerra, a política externa da Dinamarca foi marcada por sua relação com a Alemanha. Durante os primeiros anos de batalha, o país assumiu uma relação de neutralidade em relação aos atos da Alemanha, porém, seu vínculo comercial histórico com os germânicos era representativo, o que incomodava os países que formavam o bloco que posteriormente seria conhecido por “aliados”. Com a perda de poder de seus vizinhos, que se retiraram da Liga das Nações, a Dinamarca começou ajustar sua política de neutralidade. Os britânicos advertiram de que, em caso de guerra, a Inglaterra não poderia dar apoio militar à Dinamarca, fazendo com que o país ficasse em uma situação duvidosa em relação ao futuro, em um ambiente de incertezas.

Formado em Engenharia Química, Andreasen percebeu, nesse momento complexo e incerto, no qual muitos empresários achariam arriscado qualquer tipo de investimento ou desenvolvimento estratégico, uma oportunidade para o desenvolvimento de uma indústria de síntese e produção de matérias-primas para o fornecimento às indústrias químicas, que iniciavam seu crescimento naqueles anos.

Aproveitando-se das recentes demandas advindas de indústrias subatendidas por fabricantes sem recursos devido à guerra, Andreasen fundou a empresa que seria conhecida como Cheminova, a partir de uma primeira fábrica, sediada na cidade de Kopenhague, na Dinamarca. Em primeira instância, a empresa foi criada com uma estratégia bastante clara, a síntese de princípios ativos químicos que servissem de matéria-prima para a indústria de produtos químicos acabados, atendendo, assim, à demanda de diferentes indústrias em diferentes segmentos de mercado. Contudo, esse direcionamento já tinha uma orientação bastante forte para o suprimento às indústrias que atendiam o mercado agrícola da região, sendo a Dinamarca, naquela época, um país com a economia altamente voltada para o setor agrícola.

Um ano após a fundação da Cheminova, a Dinamarca se viu invadida pela Alemanha de Hitler, sendo subjugada ao comando nazista. Apesar da condição estratégica das indústrias presentes nos países invadidos como geradoras de divisas aos alemães, estas se mantiveram em propriedade e gestão de seus fundadores ou gestores, o que permitiu que as empresas mantivessem seus fluxos de produção, apesar da invasão do país.

A empresa fundada por Andreasen apresentou um desenvolvimento de mercado representativo durante os seis anos posteriores à sua fundação, o que chamou a atenção de líderes regionais e outros interessados, com forte inserção na Dinamarca daqueles anos, entre eles, os nazistas.

Com o passar dos anos, e principalmente com o prolongamento da guerra, os alemães se viram em uma situação a cada momento mais complicada. Com a chamada mundialização da guerra, representada pela entrada dos aliados, em 1941, mudou-se a configuração desse cenário. Dispendia-se muito mais dinheiro para manter as conquistas e os alemães, ao longo dos anos, viram seus domínios sendo diminuídos e suas riquezas se esvaindo.

É nesse momento que a guerra toma outra dimensão com o chamado “equilíbrio de forças”, representado pela entrada dos Estados Unidos da América, em 1943, devido ao ataque do Japão a Pearl Harbour, no Hawai. Nesse novo cenário, os nazistas fortaleciam suas bases em países anteriormente ocupados, entre eles a Dinamarca. Esse fortalecimento da invasão, aliada à perda de poder por parte dos alemães, fez com que as indústrias produtoras de divisas nos países ocupados passassem a ter representatividade ainda mais estratégica.

Ciente do contexto no qual a Cheminova estava inserida, Andreassen elaborou uma estratégia de protecionismo de seu patrimônio, a fim de que sua empresa não “caísse” nas mãos dos nazistas. O empreendedor se aproveitou de seus contatos com o meio acadêmico, devido à sua formação e ao foco em pesquisas para a geração de inovação em sua indústria, para estabelecer relações mais próximas com a Universidade de Aarhus, localizada em Århus, também na Dinamarca.

Fundada em 1921, a Universidade de Aarhus, até hoje, é a segunda maior universidade da Dinamarca, atualmente perdendo apenas para a Universidade de Copenhague. É uma instituição acadêmica com forte inserção na pesquisa química, agrícola, sociológica e econômica, possuindo dois pesquisadores com prêmios Nobel de Economia e de Química.

A partir do relacionamento próximo com a Universidade, em 1944 Andreassen colocou em prática sua estratégia de proteção à Cheminova. Fez uma doação da empresa para a Universidade de Aarhus, com a contrapartida de que ela não fosse para as mãos dos alemães.

Nas primeiras etapas de gestão da Cheminova sob responsabilidade da universidade, a empresa manteve seu direcionamento estratégico de foco industrial para a produção de ingredientes ativos intermediários a serem fornecidos para indústrias que os misturassem. Contudo, a proximidade com a universidade estruturou propostas de valor mais claras à empresa, dando um direcionamento quanto às suas competências centrais, o que seria decisivo para a sustentabilidade da organização ao longo dos anos que viriam pela frente.

Essas competências foram estruturadas com base nas premissas de trabalhos estratégicos que formularam diretrizes da organização perante o mercado, e seria a partir desses novos direcionadores que ela seria conhecida, ou seja, era o primeiro passo para um conceito de posicionamento estratégico da Cheminova. A partir da análise de possíveis pilares

estratégicos que norteariam as ações da empresa nos anos subsequentes à tomada da gestão pela universidade de Aarhus, definiram-se os seguintes pilares estratégicos:

- I) IDENTIFICAR: o pilar estratégico de identificação consiste em fortalecer as bases de contato com o mercado, de modo a identificar, de maneira mais ágil e precisa, as mudanças ambientais (mercadológicas), para, assim, prover à organização um arcabouço informacional que permita uma análise robusta da demanda. Sendo assim, este pilar tem a função de gerar uma competência interna à Cheminova de análise das demandas do mercado, a fim de supri-las sempre que possível;
- II) DESENVOLVER: como parte das premissas históricas ainda estipuladas por seu fundador, a pesquisa sempre foi um dos direcionadores da Cheminova. Nesse sentido, o pilar “desenvolver” direciona a organização para o foco na pesquisa e desenvolvimento de produtos, atendendo às diretrizes de mercado geradas no pilar “identificar”;
- III) REGISTRAR: faz parte do mercado do setor químico a necessidade de registros em órgãos públicos de proteção ao meio ambiente e às pessoas, em todos os países do mundo, para possibilitar a venda dos produtos, seja para fornecimento *business to business* (BtoB) ou para venda ao mercado de utilização final. Sendo este procedimento imprescindível para participar deste mercado, a Cheminova entende que ele é uma de suas premissas estratégicas, buscando traçar diretrizes para a maximização de eficiência nos procedimentos de registro como forma de melhor permitir o acesso aos mercados estratégicos;
- IV) PRODUZIR: a excelência em produção também se configura como uma das diretrizes históricas advindas da fundação da empresa. A execussão da produção em alta tecnologia, investimento, mas nunca esquecendo dos controles de custos que geram condições comerciais adequadas, são premissas que norteiam as estratégias de produção da empresa. Uma das características estratégias principais nas ações históricas da empresa na área de produção foi o investimento centrado na integração vertical, dessa forma adquirindo propriedade e gestão de fornecedores e subsidiárias.

Dentre as ações mais representativas pós-tomada da gestão pela Universidade, uma das mais influentes para a construção do futuro da organização como empresa mundial foi a transferência da sede da empresa para a cidade de Lemvig, pequeno município situado na região ocidental da Dinamarca, onde a corporação possui plantas produtivas até hoje.

A Cheminova implementou seus pilares de ação estratégica de meados dos anos 1940 até o início dos anos 1990. A década de 1990 representou, para a empresa, um momento de “divisão de águas”, no que tange às suas estratégias mercadológicas. O ano de 1992 foi marcado por uma representativa modificação na estratégia de acesso ao mercado; a Cheminova passou a acessá-lo com produtos de formulação própria para atendimento a usuários finais de produtos químicos para a agricultura.

Naquele momento, a Cheminova já estava presente em outros países além da Dinamarca e a decisão por acessar o mercado com produtos próprios causou não apenas uma ruptura nas estratégias históricas da empresa em fornecimento B2B, mas também gerou a necessidade de uma reformulação em seus planos de ação, estratégias, estruturas organizacionais e políticas de investimentos.

Esse esforço concentrado em uma modificação estratégica tão representativa motivou os líderes da empresa a discutirem quais seriam as maneiras mais adequadas para acessar diferentes mercados, em diferentes países, com públicos diversos e, principalmente, com conhecimentos distintos dos usuários finais sobre a marca Cheminova.

Existia ainda um problema intrínseco à comercialização de produtos químicos: o registro. Como já comentado, o registro em órgãos públicos de credenciamento é uma formalização necessária aos produtores e comercializadores de produtos químicos, nos mais diferentes países do mundo. A falta de um registro inviabiliza a comercialização por fornecimento ou para o mercado final e, para cada uma destas atuações, existem registros específicos, o que poderia ser visto como um grande gargalo às pretensões de crescimento da empresa em seu novo modelo de ação.

Os produtos que a empresa iria comercializar, apesar de já serem conhecidos pelo público em termos de seus princípios ativos, já que se tratava de produtos de patente aberta e que já existiam no mercado, também representavam um desafio para a Cheminova. Apesar do conhecimento geral em relação aos ativos químicos, o fator “marca” é altamente representativo para a comercialização de qualquer produto. Sendo assim, unindo-se o baixo conhecimento em relação à própria marca da empresa, sua associação a nomes/marcas de produtos também era um obstáculo a ser transposto.

Considerando os desafios burocráticos em cada país de atuação (registros), baixo conhecimento sobre a marca Cheminova, desafio do fortalecimento de marcas de seu novo portfólio e baixíssimo envolvimento relacional com usuários finais, a empresa se viu com três opções estratégicas a serem consideradas para a entrada em diferentes mercado com produtos próprios. Foram elas: 1) a decisão por acessar o mercado via integração vertical, investindo na construção de plantas próprias e na obtenção de registros; 2) parcerias com empresas locais para a contratação de produtos já existentes, mas que seriam comercializados com a marca Cheminova e 3) acessar o mercado via integração vertical por meio da aquisição de empresas já estabelecidas nas áreas de atuação estratégicas e com portfólio de registros de produtos já aprovados.

Dentre as três opções estratégicas, a considerada mais viável e com menores custos incrementais seria a opção 3. Dentre os pontos fortes que pesaram para esta decisão estariam as estruturas físicas já estabelecidas, além dos registros já aprovados, que poderiam ser utilizados de imediato, possibilitando à Cheminova a entrada no mercado de maneira mais ágil, não sendo necessário aguardar os trâmites de registro inerentes à agenda de decisões e requisitos de cada país de atuação.

Contudo, a mesma decisão apresentava também pontos fracos. A aquisição de uma empresa já pré-estabelecida gera a necessidade de informar o mercado sobre mudanças de marca, posicionamento, portfólio, parcerias e atuação em vendas. Toda essa transição pode se tornar altamente complexa e penosa, caso seja feita de maneira inadequada. Este era o novo grande desafio da empresa dinamarquesa.

Ficou claro para a empresa, nesse momento, a necessidade de estar presente nos principais países com representatividade em produção agrícola no mundo. Dessa maneira, a Cheminova não poderia estar fora dos países das Américas do Sul e Central. Sua introdução nessas regiões foi iniciada pelas aquisições de três empresas: a Chemiplant, na Argentina; a Servicios Quimicos Integrales S. A de C. V. (SQI), no México e a Croptec, na Colômbia.

Os investimentos para a entrada nas Américas Central e do Sul se mostraram interessantes, já que seus países viviam a profissionalização de seus mercados agrícolas e o consequente crescimento de demanda e o fortalecimento dos investimentos em tecnologia aplicados na agricultura. Um terreno fértil para o crescimento da Cheminova. Porém, naquele momento a

atuação da empresa no maior mercado agrícola desse território, o Brasil, ainda era incipiente, pois não tinha uma marca consolidada no país. “Em países muito grandes, é difícil identificar empresas passíveis de compra”, realça Urias Costa, Diretor da Regional Sul da Cheminova Brasil.

7.1 Histórico da Cheminova no Brasil

Durantes os anos de 1992 e 1998, a Cheminova trabalhou no Brasil apenas implementando suas estratégias de análise de mercado, de definições de portfólios estratégicos para atender à demanda e de pré-programações de registros necessários para a comercialização de seus produtos. Como a empresa detinha uma série de registros internacionais de produtos, poderia tentar iniciar trabalhos por meio deles. Contudo, sob as exigências brasileiras, os pacotes internacionais de registros não eram considerados completos, gerando, assim, a necessidade de registrar seus produtos nos órgãos de controle brasileiros.

O ano de 1998 marca a entrada da Cheminova no Brasil com investimentos próprios. Como a entrada neste mercado altamente promissor não seguiu as mesmas diretrizes da entrada em outros países da mesma região (aquisições), a primeira ação implementada pelo então presidente regional, Sr. Manuel Costa, foi a focalização na busca por registros de comercialização de produtos.

Os produtos nos quais a empresa concentrou seu foco no Brasil para obter registros eram aqueles à base de organofosforados³ e de glifosato¹. Produtos formulados com estes princípios ativos foram priorizados devido à sua significativa demanda e às perspectivas de crescimento do mercado para os anos subsequentes.

A agricultura brasileira vivia o crescimento do investimento em tecnologia aplicada e o representativo desenvolvimento das vendas, principalmente de inseticidas² e herbicidas (glifosato). O aumento da profissionalização do campo, a acessibilidade da informação e do

¹ O glifosato (N-(fosfonometil) glicina, C₃H₈NO₅P) é um herbicida sistêmico não seletivo (mata qualquer tipo de planta) desenvolvido para matar ervas, principalmente perenes.

² Inseticida é um tipo de pesticida utilizado para exterminar insetos, destruindo ovos e larvas, principalmente. Os inseticidas são utilizados na agricultura, na indústria e nas casas.

³ Organofosforados são compostos orgânicos que contêm fósforo como parte da molécula

capital pelos agricultores e o desenvolvimento das estruturas de distribuição de insumos agrícolas modificavam as estruturas mercadológicas conhecidas até então e alavancaram, fortemente, o crescimento do mercado de defensivos agrícolas no Brasil.

Naquele ano de 1998, o glifosato era o grande sucesso da agricultura. Seu uso teve crescimento vertiginoso, desde seu lançamento pela Monsanto, no início da década de 1990, representando, ao final daquela década, uma demanda superior a 80 milhões de litros (SINDAG). Este era um produto ainda protegido por patente, contudo, a Cheminova vislumbrava a queda desta patente programada para o ano de 2001, quando, então, empresas como ela poderiam se aproveitar dessa demanda com produtos de marca própria.

Já os organofosforados, princípio ativo presente na maior parte dos inseticidas comercializados no Brasil, na época, eram o grande mercado da década de 1990. Com o advento de maiores investimentos na agricultura, diferentes empresas multinacionais se estabeleceram no Brasil para atender a essa demanda crescente e o mercado foi regido por um crescimento bastante acelerado nas vendas de inseticidas; no ano de 1997, estes produtos representavam mais de 35% de todo o mercado de insumos químicos para a agricultura (Andef). Este era um mercado promissor, com tendência de manutenção de crescimento devido à crescente demanda advinda da expansão das áreas de plantio e à abertura de novas áreas agricultáveis, as chamadas fronteiras agrícolas. Esse novo contexto mercadológico pressionou as empresas do setor para disponibilizarem produtos cada vez mais tecnológicos e em volumes nunca vistos até então. Porém, mesmo com os esforços da Cheminova em obter, o mais rápido possível, registros e aprovação para a fabricação e a venda de produtos em território nacional, a empresa obteve a aprovação apenas para um único registro. “Iniciava-se o período de uma empresa de um único produto!” (Urias Costa, Diretor da Regional Sul).

Apesar do sucesso com o único produto disponível para a comercialização, o Malation⁴, que levou a Cheminova à liderança de vendas no segmento, chegando a um faturamento, no ano fiscal de 2003, de U\$ 20 milhões, acessar o mercado com um produto único não gerava os retornos necessários para a manutenção da empresa em território brasileiro. Sendo assim, ela passou a implementar uma nova estratégia que possibilitasse o aumento de seu portfólio de comercialização: a compra de registros de empresas menores.

⁴ O malation (português brasileiro) ou malatião (português europeu) é um inseticida [1] inibidor da acetilcolinesterase que não existe naturalmente. Em estado puro é um líquido incolor

Em 2002, a Cheminova aproveitou uma oportunidade de mercado e adquiriu os negócios e o registro do princípio ativo flutriafol⁵, que pertencia à Syngenta⁶ e para a qual não representava mais um mercado de interesse. Os gestores da Cheminova da época viram nesse mercado possibilidades de crescimento e aprovaram a aquisição.

Em paralelo à aquisição do negócio de flutriafol ocorreu a incidência de uma nova praga nos campos de produção de soja, a ferrugem asiática, o que modificaria toda a estrutura de ação da maioria das empresas que trabalhavam com produtos para esta cultura agrícola. A safra de 2002/2003 foi marcada pela chegada ao Brasil do fungo causador da doença e que devastou grande parte das áreas produtivas.

Poucas empresas tinham produtos que combatessem a ferrugem, já que esta era uma praga muito recente no mundo e ainda pouco pesquisada. Naquele momento, verificou-se que um dos princípios ativos que geravam resultados eficientes para o controle da ferrugem era o flutriafol, o que gerou para a Cheminova um horizonte totalmente novo de possibilidades.

A demanda por fungicidas capazes de controlar a ferrugem asiática foi tão intensa em todo o Brasil, cujo mercado de fungicidas, historicamente, ocupava a posição de terceiro lugar no ranking dos químicos mais vendidos para a agricultura (atrás dos mercados de herbicidas, primeiro colocado na época e inseticidas, segundo colocado), passou, em poucos anos, para a primeira posição. Esse crescimento na demanda fez com que todo o mercado de defensivos agrícolas focasse suas estruturas de produção e desenvolvimento em produtos eficientes para o controle da ferrugem, gerando fortes oportunidades para empresas que detinham os produtos demandados.

A aquisição do mercado de flutriavol em sinergia com a chegada da nova praga foi um grande impulso para a Cheminova no Brasil. A empresa se programou para atender à crescente demanda da melhor maneira possível, experimentando assim um crescimento exponencial nos anos que se seguiram. “Essa foi a grande virada da Cheminova. A ferrugem abriu muitas oportunidades! Em 3 anos, nosso faturamento subiu de US\$ 20 milhões para US\$ 120 milhões” (Urias Costa, Diretor da Regional Sul).

⁵ Flutriafol é um fungicida sistêmico do grupo químico dos triazóis

⁶ Syngenta é uma empresa de proteção de cultivos e biotecnologia, com sede em Basileia, Suíça. Considerada uma das maiores indústrias de sementes do mercado global, a empresa trabalha com pesquisa e venda de soluções em sementes e defensivos químicos para usos agrícolas

Para aproveitar tal crescimento de maneira organizada, sem perder oportunidades de geração de demanda em um país com extensões continentais como o Brasil, a Cheminova precisou rever sua metodologia de acesso ao mercado. Comercializar grandes volumes com poucos parceiros representantes e por meio de vendas diretas mostrava-se financeiramente inviável e pouco operacional. Assim, a empresa iniciou a expansão de sua rede de representantes comerciais terceirizados, os quais eram profissionais técnicos em agricultura, com empresas próprias que prestavam serviços de venda às empresas contratantes.

Contudo, o forte crescimento da empresa na venda de um único produto para atender à demanda do mercado de soja gerou uma forte dependência em relação ao flutriafol (naquele momento, 70% dos negócios da empresa estavam concentrados neste produto). Em paralelo, no ano de 2006, o mercado de soja acompanhou uma nova modificação representativa. A ferrugem asiática continuava atacando fortemente as lavouras, surgindo uma resistência do fungo a fungicidas isolados e o flutriafol era um deles.

Essa nova realidade gerou um impacto negativo nas vendas do produto e, devido à dependência em relação a ele, o faturamento total da empresa entrou em forte declínio. Era necessária uma reestruturação interna e no mercado, de forma a permitir a consecução de novas estratégias que proporcionassem novos crescimentos.

Para obter maior fundamentação e presença de marca nas regiões de atuação, a empresa passou a incentivar seus representantes comerciais a abrirem suas próprias empresas de comercialização de produtos (revendas agrícolas), as quais comprariam da Cheminova e revenderiam, além de fazerem parte da rede de parceiros distribuidores, representando a marca em áreas determinadas de venda.

Iniciava-se o ano de 2007. A Cheminova era vista como uma “empresa jovem”, em virtude de sua chegada recente ao Brasil (10 anos) e ainda com pouca tradição no mercado. Naquele momento, a expertise dos negócios e estratégias regionais não podia ser demandada à matriz, já que, historicamente a Dinamarca detinha experiência em mercados com envergadura tão profissionalizada em agronegócios. A matriz, então, atuou dando autonomia estratégica às suas subsidiárias, mas ainda de maneira pouco formatada e sem um direcionamento estratégico comum. “Foi um período ainda desorganizado em termos de políticas e estratégias organizacionais macro”, chama a atenção Urias.

Com o mercado mundial em crescimento e o brasileiro indicando tendências de fortes oportunidades para os anos a seguir, a Cheminova internacional desenvolveu uma das maiores mudanças estratégicas de sua história, a divisão do mundo em quatro áreas de atuação, cada uma com autonomia e decisão totalmente descentralizada. Tal estratégia foi adotada com um fundamento bastante claro, a especialização de estratégias e suas consequentes ações mercadológicas, segundo as tendências e as especificidades de cada região.

O mundo ficou dividido nas seguintes regionais: 1) Latam – representada por todos os países em que a Cheminova atua na América Latina (Brasil, Argentina, Colômbia, México e Uruguai); 2) Europa – agregando todos os países do continente europeu; 3) América do Norte – representada por EUA e Canadá e 4) Internacional – representada pela Ásia e África, cada uma com um presidente responsável e uma equipe de vice-presidentes (VPs) por área de atuação, com a função de gerar forte alinhamento estratégico.

O presidente e seus VPs têm a função de desenvolver estratégias e analisar os diferentes mercados de cada regional e implementar tais estratégias com equipes operacionais locais. O alinhamento internacional é realizado por um *board*, que se reúne em agendas pré-programadas na matriz. Este *board* é representado pelos presidentes de cada regional e pelo conselho de administração da matriz e tem a função de gerar diretrizes “macro” para a organização.

Esta estrutura possibilitou mais foco, especialização e, principalmente, direcionamento à empresa e permitiu que cada subsidiária da empresa implementasse seus próprios modelos de gestão, com forte correlação com as diretrizes corporativas, mas também com inter-relações importantes com as dinâmicas dos mercados de atuação.

No Brasil, a empresa passou por uma profunda reestruturação. As áreas de atuação foram divididas em regionais e, internamente, foi desenvolvida uma reestruturação organizacional. O mercado brasileiro era tido como o mais promissor de toda a regional Latam, com um potencial em vendas de U\$ 7,5 bilhões, frente aos potenciais U\$ 11 bilhões de toda a regional. Para atender a todo este potencial, a empresa precisava reprogramar-se estrategicamente. Nesse sentido, a primeira ação estratégica tomada foi a diminuição da dependência do flutriafol com o fortalecimento da promoção de outros produtos do portfólio. Essa ação possibilitou que a empresa retomasse um crescimento representativo, ainda no ano de 2007.

Uma nova onda de mudanças importantes para a Cheminova Brasil se iniciou nos primeiros meses de 2008. A chegada do Sr. Cesar Rojas, como o novo presidente da empresa no país, trouxe mudanças significativas na maneira de a empresa operar. As duas primeiras implementações estratégicas foram: 1) a priorização do que a Cheminova chama de “mudança estratégica na plataforma de registros”. Essa estratégia se deu pela focalização de registros e, consequentemente, de portfólio em produtos com maior valor agregado e que gerassem maior rentabilidade do que produtos muito *commoditizados* e que depreciavam valor e 2) a implementação de uma mudança na estrutura comercial da empresa, em que cada regional seria administrada por um diretor focado, que gerenciaria um grupo de gerentes regionais e estes gerenciariam os representantes de vendas.

Foi um momento bastante diferente na história brasileira da Cheminova. Ela não tinha mais em seu portfólio um *blockbuster*, como havia sido o Flutriafol e precisou estabelecer estratégias mercadológicas para estimular as vendas de um portfólio diverso, sem um “produto carro-chefe”. Para que tais estratégias obtivessem os resultados esperados, a empresa adotou um plano de incentivos, para que o portfólio escoasse de maneira adequada. Esse plano consistia, basicamente, em atribuir porcentagens de comissionamento atrelada a uma segmentação de portfólio por rentabilidade.

A nova ação comercial permitiu não só que a Cheminova conseguisse posicionar um maior número de produtos em seu portfólio como também possibilitou um maior controle do real desempenho dos representantes de vendas. Essa metodologia de trabalho incentivou a empresa a internalizar seus representantes terceirizados, como forma de fortalecer os conceitos de posicionamento de marcas e produtos, que ficam enfraquecidos no modelo de contratação de terceiros.

A internalização da força de vendas possibilitou que a empresa atuasse de maneira diferenciada no mercado e gerou um melhor equilíbrio de vendas no portfólio de produtos (porcentagens de participação no portfólio: 40% fungicidas, 40% inseticidas e 20% herbicidas), minimizando-se, assim, o risco de dependências exageradas de um determinado produto, como o ocorrido em um passado recente da empresa. Dessa maneira, a Cheminova abriu espaço para se posicionar no mercado de genéricos para a agricultura com uma proposta inovadora, que permitisse diferenciações da concorrência.

7.2 A Competitividade do Mercado da Cheminova

O segmento de defensivos agrícolas no Brasil é tido como um dos mais competitivos do setor dos agronegócios. Essa competitividade advém da constante necessidade de inovações oriundas, também, do periódico surgimento de novas moléstias e pragas que interferem no sistema produtivo. Segundo a Associação Nacional de Defesa Vegetal (Andef), este é um mercado que fatura em torno de 13 bilhões de reais ao ano, sendo altamente representativo para a balança comercial do *agribusiness* e posicionando o país como o maior consumidor do mundo desse tipo de produto, à frente dos Estados Unidos.

O crescimento e a atratividade desse mercado promoveram várias mudanças no cenário competitivo ao longo dos últimos quinze anos. Ao final da década de 1990, houve um forte movimento de fusões e aquisições na indústria de defensivos. Essas fusões originaram grandes conglomerados de empresas, principalmente posicionadas no mercado de altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e foram motivadas especialmente pela necessidade de integração de tecnologias e *know-how*, além de eficiência em custos.

Segundo o jornal *Financial Times*, o mercado de químicos agrícolas para a indústria de P&D ocupa a segunda posição em investimentos de P&D, entre todos os setores que envolvem inovação. Estima-se, segundo a Andef, que, de cada 1.400 moléculas testadas, apenas uma chegue ao mercado com potencial mercadológico e, ainda assim, são necessários de dez a doze anos de desenvolvimento do produto, ao custo médio de 250 milhões de dólares.

Assim, as indústrias que lideravam o setor de síntese de novos produtos investiram fortemente em ganhos de escala, inovação e aumento do portfólio de produtos por meio das fusões, originando as atuais empresas que disputam a liderança do mercado de inovação: a Syngenta (fusão das empresas ISK, Merck, Maag, Stauffer, Sandoz, Ciba Geigy, Zeneca/ICI e Novartis), líder de mercado; a Bayer Cropscience (fusão das empresas Bayer, Aventis, Union Carbide, Schering, Hoechst, RhonePoulen), segunda colocada e BASF (que adquiriu as empresas Celamerck, Shell, Cyanamid).

Essas três empresas, além de Dow, Monsanto e Du Pont, formam, atualmente, as seis maiores empresas do setor de agroquímicos no Brasil em resultados financeiros e se posicionam no

mercado com a terminologia conhecida como “Especialidades”, ou seja, empresas que têm como foco o investimento em inovação para o mercado.

Devido ao tempo necessário para o desenvolvimento de novos produtos e aos altos custos envolvidos, as indústrias que formam o segmento de especialidades recorrem a proteções legais de mercado para seus novos lançamentos. Para isso, buscam a proteção de patentes sobre as novas fórmulas que as protejam da concorrência por um tempo determinado (em geral, as patentes sobre defensivos têm durabilidade de dez anos, com possibilidade de extensão).

Com o passar dos anos e as renovações demandadas pelo mercado, alguns produtos tradicionalmente utilizados foram perdendo suas patentes de proteção. Essa queda de patentes abriu um mercado bastante interessante para empresas focadas em produzir com custos mais agressivos que as de P&D (já que não detêm as caras estruturas de desenvolvimento) e, ao final da década de 1990 e início da década de 2000, o mercado agrícola passou a verificar a entrada no país da chamada “indústria de genéricos”, caracterizada por analisar potencialidades de mercado de produtos de alta demanda, produzi-los com eficiência e entregá-los aos usuários por meio dos mesmos distribuidores, historicamente parceiros da indústria de especialidades. Assim, os genéricos passaram a ocupar um espaço representativo no mercado, devido aos preços agressivos e à agilidade com que conseguiam disponibilizar os produtos.

Com isso, em meados da década de 2000, o mercado passou a ser atendido por dois grupos de empresas, a indústria de especialidades, formada pelas empresas anteriormente apresentadas e as indústrias de genéricos, formada por Makhteshin/ Milênia, FMC, Agripec, Ihara, Nortox, Cheminova e Arysta, dentre outras de menor envergadura, algumas delas presentes no Brasil há mais de 30 anos. Sendo assim, seis empresas lideravam e disputavam o mercado de inovações e entre 10 a 12 empresas disputavam entre si o mercado de genéricos, além de competir com as próprias empresas de inovação que mantinham seus produtos mais antigos (e sem patente) no mercado.

O desenvolvimento do segmento de genéricos não apenas no Brasil como no mundo alavancou o crescimento dessas empresas e proporcionou algumas modificações também por meio de aquisições e fusões. As mais representativas para o mercado brasileiro foram a fusão

da Makhteshim Agan, proprietária da Milênia (tradicional empresas de defensivos genéricos), com a gigante do setor Chemchina, formando a maior empresa do mundo do segmento; a aquisição da Agripec pela Nufarm, empresa australiana e segunda colocada em volume de produção de genéricos no mundo, além das aquisições de registros de produtos no mercado brasileiro, como foi a estratégia da Cheminova.

Esses movimentos de consolidação transformaram a competitividade também no segmento de genéricos, formando em torno de dez empresas com maior envergadura que lideram o segmento e uma franja competitiva de pequenas e médias empresas, que entraram recentemente no mercado, atraídas pelo crescente potencial de faturamento. Contudo, para se entender essa forte entrada de novos competidores, é necessário o entendimento do contexto entre anos 2008 a 2010.

Naquele momento, o mercado competitivo era ainda pouco pulverizado, com dezoito empresas (entre especialidades e genéricas) que detinham a quase totalidade do *market share*. Porém, os anos se passaram, os investimentos na produção agrícola cresceram, um número ainda maior de produtos protegidos perdeu suas patentes e o conhecimento sobre a produção de princípios ativos tradicionais de mercado e ainda com grande demanda já estava disseminado entre as empresas do mercado. Era o cenário perfeito para o surgimento de novos entrantes.

Assistiu-se, então, à entrada de empresas de pequeno e médio porte oferecendo os produtos mais comuns do portfólio das empresas genéricas tradicionalmente estabelecidas no Brasil. Motivadas pelas baixas barreiras à importação do mercado brasileiro e por uma tendência cada vez maior de os produtores agrícolas demandarem preços cada vez mais baixos para produtos muito commoditizados. Essas empresas passaram a participar do mercado individualmente, com baixo poder mercadológico individualizado, contudo, com representatividade quando se analisa a participação geral de entrantes.

Essas transformações originaram a distribuição de competitividade entre as empresas atualmente, sendo que, nos últimos anos, verifica-se um crescimento bastante representativo da participação dos genéricos no *market share* total. Atualmente, o mercado de defensivos agrícolas mostra uma participação das indústrias de defensivos de especialidade de 22%, em termos de volume comercializado. Contudo, este volume representa a liderança do mercado

em retornos financeiros, já que resultam em 58% da renda do setor. As indústrias de genéricos, tanto as tradicionais quanto as entrantes, participam do mercado com 78% do volume, porém, representando apenas 42% da receita.

A baixa rentabilidade do segmento de genéricos e, conseqüentemente, os retornos que ela ocasiona frente aos investimentos para disponibilizar grandes volumes ao mercado está entre as pautas de discussão das empresas tradicionais do segmento, quando se discute competitividade. Essa preocupação é motivada pelas baixas barreiras à entrada de novos concorrentes, que prevalecem no cenário atual. Sendo assim, as empresas com histórico mais longo e consistente no mercado brasileiro buscam se posicionar no âmbito dessa competitividade entendida, inicialmente, apenas em dois segmentos como um terceiro segmento, o segmento de Pós-Patente.

Esse posicionamento de mercado é motivado pela percepção dessas empresas de que tanto os produtos que elas oferecem quanto a forma como investem no mercado em termos de distribuição, serviços, misturas de produtos, portfólio e relacionamento com os clientes possuem diferenciações em relação às puramente genéricas (novos entrantes) que têm como diretriz única o menor preço de ponta para seus produtos.

Sob essa ótica, a competitividade do mercado deveria ser entendida em três grupos de empresas que concorrem tanto dentro dos seus blocos específicos quanto entre blocos. Esses blocos seriam então definidos como:

- I) Indústria de especialidades: empresas com foco em investimentos em P&D e, conseqüentemente, inovações de produtos, mas que mantêm em suas linhas produtos sem patentes, com a intenção de adquirir vendas por meio da força ou diferenciação de suas marcas;
- II) Indústria pós-patente: empresas anteriormente únicas, formadoras do segmento de genéricos e com presença tradicional no mercado de defensivos agrícolas nacional, mas que não centralizam seu foco exclusivamente na eficiência operacional para gerar o menor custo e, conseqüentemente, o menor preço. Praticam desenvolvimento de produtos e fazem investimentos em serviços e relacionamento, buscando percepções de diferenciação, apesar de seus produtos serem de patente aberta;

- III) Indústria de genéricos: empresas entrantes do mercado, em sua maioria, com baixo investimento em produto ou em estratégias de distribuição e relacionamento com o mercado. Foco altamente concentrado no menor preço final. Na grande maioria são importadoras de produtos acabados ou de princípios ativos de preço baixo para serem misturados no Brasil.

Tabela 6 - Diferentes Posicionamentos Estratégicos da Indústria de Defensivos Agrícolas no Brasil

MERCADO DE DEFENSIVOS AGRÍCOLAS - BRASIL			
	NOMENCLATURA	FOCO ESTRATÉGICO	DIFERENCIAL DE MERCADO TRABALHADO
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA	ESPECIALIDADES	INVESTIMENTOS E P&D	PRODUTOS INOVADORES
	PÓS PATENTE	INVESTIMENTOS E FORMULAÇÕES E SERVIÇOS	NOVAS FORMULAS COM SERVIÇOS
	GENÉRICOS	MINIMIZAÇÃO DE CUSTOS	MENOR PREÇO

A implementação desta nova proposta de posicionamento de mercado sugerida pelas indústrias de genéricos tradicionais se mostra ainda bastante complexa, já que tanto o mercado consumidor quanto o mercado de distribuição não entendem a competitividade do mercado dessa forma. Contudo, o investimento das empresas nesse sentido é crescente.

A Cheminova Brasil, nesse contexto, busca, em sua estratégia de posicionamento competitivo, não apenas se diferenciar das empresas tipicamente genéricas, mas, sim, causar percepção de diferenciação no mercado perante as empresas de seu próprio grupo de pós-patente. Para isso, a empresa trabalha fortemente os atributos de posicionamento focado em seu portfólio, a fim de gerar na mente do usuário final de seus produtos uma percepção clara sobre quais são seus diferenciais.

7.3 Posicionamento Estratégico– Cheminova Brasil

Na última década, o mercado brasileiro de insumos químicos destinados à agricultura viu a competitividade se acirrar de modo muito significativo. Os novos lançamentos de produtos inovadores pelas empresas posicionadas com forte apelo em inovação (investimentos em P&D), as chamadas empresas de especialidade, alavancaram fortes níveis de demanda. Em sinergia, a perda de patentes de produtos com princípios ativos líderes de mercado por partes dessas mesmas empresas “abriu portas” para o elevado crescimento daquelas que trabalham com posicionamento central em produtos de patente aberta, as chamadas empresas de genéricos.

No início dos anos 2000, o mercado brasileiro de defensivos genéricos contava com não mais que dezoito empresas nacionais e multinacionais focadas nesse segmento. Contudo, os crescentes resultados deste mercado atraíram um número muito maior de empresas dispostas a competir por essa fatia do mercado. Segundo o SINDAG (2012), do total do mercado de defensivos agrícolas, 20% do volume comercializado são representados por produtos de “especialidade” e 80%, por produtos genéricos. Esse número gera um resultado de faturamento em que os produtos de “especialidade” detêm 54% do total faturado, enquanto os genéricos representam 46% de participação em faturamento do setor.

O crescimento do mercado de genéricos se deu por diferentes motivos. Dentre eles, podem-se destacar as quedas de patentes, o aumento dos preços e, consequentemente, o impacto dos defensivos agrícolas no custo de produção e o maior conhecimento dos produtos por parte dos agricultores, usuários finais, entre outros. Esse crescimento e a entrada de um número maior de empresa acirraram fortemente a competitividade do segmento.

Em um contexto em que o mercado foi “inundado” por produtos de várias marcas diferentes, mas com os mesmo princípios ativos e os usuários demandam preços cada vez mais baixos, aliado à maior competitividade do segmento, além do maior conhecimento por parte dos usuários quanto às especificidades dos princípios ativos dos produtos genéricos, iniciou-se uma pressão sobre empresas do mercado para desenvolver estratégias para se diferenciar da concorrência, mesmo disponibilizando produtos com as mesmas características de seus adversários.

A Cheminova Brasil, sendo uma das empresas de genéricos tradicionais no mercado (desde 1998), viu seu segmento perder muito valor com a entrada de empresas de menor porte, disponibilizando produtos com princípios ativos semelhantes aos seus e com preços bastante agressivos. Como explica Urias Costa, “não podemos desenvolver uma estratégia para liderar em preços, pois nossas plantas de produção estão fora do país e temos um custo de produção e estrutural maior que o dos concorrentes”.

Dessa maneira, a empresa passou a desenvolver uma estratégia de posicionamento estratégico para se diferenciar no mercado de genéricos. O ponto inicial desse posicionamento seria a aplicação, no Brasil, dos “pilares estratégicos” da Cheminova internacional (identificação, desenvolvimento, registros/regulação e produção). Contudo, esses pilares sofreriam adaptações para se adequarem às especificidades da realidade brasileira.

As chamadas “competências da Cheminova no mundo” foram estruturadas para a implementação no Brasil, mantendo seus direcionadores estratégicos “macro”, porém, o desenvolvimento das ações operacionais alinhadas aos direcionadores precisava de investimentos em tempo e recursos por parte da organização. Sendo assim, a Cheminova Brasil definiu diretrizes estratégico-operacionais para cada pilar de competências que deveriam ser alinhadas à cultura da empresa no país, os quais são:

- I) **Pilar Identificação:** No Brasil, este pilar estratégico tem importância decisiva para o desenvolvimento de ações mercadológicas da empresa. Sua função é manter todos os departamentos estratégicos da empresa (áreas comercial, marketing, *supply chain*, etc.) em constante análise de “oportunidades de mercado”. Dessa maneira, todas as ações, no que tange à inteligência de mercado da empresa, são direcionadas por este pilar estratégico.

A rotina de análises de Identificação tem como objetivo principal a verificação de oportunidades e ameaças que o mercado apresenta para a Cheminova em cada safra. Tais fatores são analisados pela liderança da empresa como determinantes de possíveis mudanças no planejamento de ações ou, mesmo, como forma de acompanhamento das tendências em relação a possíveis mudanças em cada segmento de mercado (culturas agrícolas) ou no comportamento do consumidor final dos produtos da empresa. O pilar tem ainda o objetivo de contribuir para o planejamento estratégico de produtos, gerando informações que permitam a

análise do ciclo de vida dos produtos do portfólio atual da empresa, assim como o planejamento de produção de outros novos que tenham tendência de boa aceitação/demanda pelo mercado.

Contudo, sendo este um pilar tão importante para o direcionamento estratégico da Cheminova Brasil, existe um forte desafio a ser vencido. Informações setoriais formais no Brasil são muito deficientes, em termos de quantidade e qualidade. Assim, a manutenção de rotinas de captura, verificação e análise dessas informações e, ainda, sua confiabilidade são altamente impactadas pelo risco da acuracidade informacional. Quando este tema é tratado no mercado agrícola, principalmente em informações relacionadas ao mercado de insumos agrícolas, esta deficiência se exacerba.

Por esse motivo, as empresas que industrializam insumos agrícolas no Brasil necessitam contratar de maneira individualizada suas próprias pesquisas mercadológicas, despendendo grandes volumes de recursos para tal.

Com a finalidade de minimizar essa deficiência, a Cheminova Brasil implementa ações que enaltecem a proximidade com o mercado e, principalmente, com os produtores rurais, o que permite, mesmo que de maneira empírica, a verificação de possíveis mudanças contextuais.

II) **Pilar Desenvolvimento:** este pilar estratégico esclarece grande parte do posicionamento estratégico da Cheminova no Brasil. Apesar de ser tradicionalmente conhecida como uma indústria do segmento de defensivos genéricos, os acontecimentos que originaram a entrada de um número bastante grande de empresas com produtos com os mesmo princípios ativos, mas com baixíssimo investimento em inovação, prestação de serviços e planejamento mercadológico, causou uma distinção, em termos do posicionamento de mercado.

Passou-se, então, a se entender a competitividade do setor não mais como no passado, com a presença de um pequeno número de empresas focadas em pesquisa e desenvolvimento (P&D) liderando o mercado de produtos diferenciados e uma gama de empresas consideradas genéricas.

A própria forma de atuar no mercado das empresas tradicionais (com presença há mais de dez anos no mercado brasileiro) do mercado de genéricos, diferenciou-as em relação às novas entrantes, ficando apenas alguns produtos de princípios ativos similares como os fatores que assemelhavam tais indústrias.

Com essa nova configuração, o mercado deixou de ser entendido com dois grandes níveis de competição (especialidades e genéricos) e passou a apresentar três níveis de posicionamentos estratégicos competitivos: a indústria de especialidades (foco em P&D), as indústrias de pós-patente (trabalhando produtos de patente aberta, mas com algum diferencial no produto ou, mesmo, na atuação mercadológica) e as indústrias puramente genéricas (foco em liderança em custo).

Sendo assim, a Cheminova Brasil passou a fazer parte do nível estratégico/setorial das indústrias de pós-patente e focou em buscar um posicionamento que a diferenciasse de suas concorrentes primárias (outras indústrias de pós-patente), assim como que deixasse clara a sua diferenciação em relação às indústrias puras de genéricos.

O Sr. Cesar Rojar, presidente da Cheminova Latam define o posicionamento da empresa como “não somos uma empresa de P&D, mas sim uma empresa de desenvolvimento de formulações químicas diferenciadas que atendam às principais demandas do mercado”.

Contudo, como dito anteriormente, o desafio de trabalhar com o desenvolvimento de diferenciações de portfólio por meio de novas formulações de princípios ativos pós-patente requer uma forte organização e planejamento, no que diz respeito à gestão de registros, já que cada nova formulação deve possuir registro individualizado para que sua comercialização seja aprovada, segundo a legislação brasileira.

III) **Pilar Regulação/Registros:** No Brasil, o setor de indústria química é regulado por diferentes instâncias institucionais que determinam regras e aprovam a comercialização dos produtos para uso e consumo. Faz parte destas instâncias, no caso dos insumos químicos para a agricultura, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, órgão técnico que responde ao Ministério da Saúde e, sob a nova legislação vigente, aprova apenas defensivos agrícolas (sejam inovadores, genéricos ou novas misturas), após testes clínicos de aferição de níveis de toxicidade. A outra instância da qual a indústria

de insumos químicos para a agricultura deve requerer aprovações é o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), que tem a responsabilidade de fazer testes de campo e aprovar a funcionalidade (resultados) dos produtos que estão programados para lançamento. Existe ainda uma terceira instância, que é o Ministério do Meio Ambiente, responsável pela análise de possíveis impactos ambientais provenientes da toxicidade dos produtos.

Atualmente, a complexidade das relações com diferentes órgãos institucionais, em sinergia com a morosidade da agenda de análises e a dificuldade de se programar (planejar) com antecedência o lançamento de produtos, tem feito com que o tempo de espera médio para a aprovação de um registro para comercialização de um novo produto demore em torno de 3 a 4 anos.

Esta relação “tempo vs complexidade de relações institucionais” faz com que a gestão de registros seja um dos pontos fundamentais do planejamento estratégico de todas as organizações que trabalham neste setor. Sendo assim, a principal estratégia da Cheminova Brasil é possuir uma estrutura especializada para relações institucionais que, em sinergia com as análises desenvolvidas por diferentes áreas para suprir as diretrizes do pilar Identificação, desenvolva um planejamento de lançamentos futuros, condicionados à agenda prévia de registros, focando em organizar as solicitações e planejamentos, a fim de obter agilidade na aprovação dos registros.

IV) **Pilar Produção:** a produção é o único dos pilares estratégicos do qual a Cheminova Brasil é altamente dependente das decisões estratégicas da matriz. Como a decisão estratégica de produção é alinhada com a opção de integração vertical da cadeia produtiva, a Cheminova Internacional detém grandes estruturas produtivas na Dinamarca (sendo este o maior complexo industrial químico do norte europeu) e na Índia.

Essa decisão por integração vertical é entendida como uma das grandes estratégias corporativas da empresa. Entende-se que, por meio do controle de toda a cadeia de fornecimento e produção, a empresa cria potenciais estratégicos de desenvolvimento de produtos, facilidade de mudanças estratégicas e novos posicionamentos de maneira mais ágil que as indústrias que decidem terceirizar sua cadeia de produção.

Dessa maneira, a Cheminova Brasil trabalha seu pilar estratégico Produção desenvolvendo planejamentos de demanda do mercado brasileiro e solicitando a produção em suas fábricas centralizadas. A subsidiária brasileira é importadora dos produtos acabados que serão comercializados em território nacional.

A análise do desenvolvimento estratégico dos pilares de Competência, segundo as especificidades da gestão no Brasil, permite verificar que o posicionamento da Cheminova no Brasil é altamente centrado em demonstrar diferenciais do portfólio de produtos, mesmo pertencendo ao ramo e sendo tradicionalmente conhecida como uma empresa pós-patente.

Ilustração 7 – Posicionamento de Portfólio Diferenciado Cheminova

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas Cheminova

Posicionar estrategicamente ou reposicionar uma empresa tradicionalmente conhecida pelo mercado com um posicionamento central de “empresa de genéricos” é uma ação complexa. Requer desenvolvimento de múltiplas estratégias operacionais nos diferentes elos de contato da empresa com o mercado para que o novo posicionamento estratégico seja claramente compreendido. Nesse sentido, a Cheminova Brasil vem aplicando ações estratégicas no sentido de dar suporte ao seu posicionamento estratégico.

Os focos principais das ações da Cheminova Brasil para fortalecer seu posicionamento mercadológico podem ser entendidos em três focos de ação específicos, que são: 1) trabalhar fortemente a proximidade com mercados tradicionais de produção das culturas onde a marca já tem histórico e tradição para “vender” não apenas a ideia do posicionamento do portfólio diferenciado, mas também para fundamentar, juntos aos formadores de opinião, a questão da diferença dos posicionamentos competitivos da indústria “pós-patente vs genéricos”; 2) trabalhar mercados potenciais para a empresa, mas que não tenham grande conhecimento da marca, já se estabelecendo como uma marca de portfólio diferenciado de pós-patente e 3) segmentar claramente os mercados de atuação, para, assim, oferecer atendimento personalizado e maximizar a aceitação perante o novo posicionamento.

Com este posicionamento competitivo, a Cheminova busca se diferenciar não apenas do segmento de genéricos, mas também do seu próprio bloco de posicionamento da indústria, os pós-patentes. Esse é um grande desafio da empresa, considerando que o próprio posicionamento pós-patente ainda não foi claramente entendido como diferenciador do segmento de genéricos puros, pelo mercado consumidor. Para fortalecer a ideia de seu posicionamento, a empresa implementa estratégias regionalizadas fortemente embasadas no profundo conhecimento do mercado, na proximidade com clientes e na prestação de serviços.

7.4 Ações Estratégicas Cheminova Brasil – Segmentações de Mercado

Com o objetivo de intensificar e esclarecer o posicionamento da empresa no mercado brasileiro, a Cheminova desenvolveu uma estratégia de segmentação de mercado fundamentada em conceitos como “presença”, que para a empresa tem o significado de proximidade com os mercados que atende; “especialização”, no que tange ao profundo conhecimento das especificidades de cada mercado” e “agilidade nas tomadas de decisão”, visando ser conhecida como uma empresa dinâmica e que tem competências de análise de mercado e atendimento à demanda. Dessa maneira, passou a segmentar sua atuação em todo o território nacional via diretorias de coordenação territorial.

Assim, o que antes era uma segmentação de mercado apenas fundamentada nas culturas agrícolas estratégicas e no alinhamento com o portfólio da empresa, se tornou um trabalho regionalizado, no qual a equipe Cheminova de cada uma das três regiões é responsável por

administrar as demandas de toda a territorialidade, possuindo flexibilidade de ação suficiente para entender os diferentes mercados contidos em cada uma delas (sendo estes mercados formados pelas culturas agrícolas presentes), assim como estar preparada para atender a diferentes perfis de clientes.

Ilustração 8 – Estratégia de Segmentação de Mercados Cheminova

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas Cheminova

Segundo as diretrizes da liderança da empresa, esta nova segmentação deveria ter a premissa de “visão tática de negócios”, ou seja, cada regional é administrada por um diretor com autonomia de desenvolvimento de estratégias e ações condicionadas às variações mercadológicas específicas de cada região. Assim, dividiu-se a atuação da empresa no Brasil nas regionais: 1) Sul, sediada na cidade de Londrina, no estado do Paraná, responsável pela coordenação das vendas, atendimento aos clientes finais e gerenciamento da rede de canais de distribuição nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná; 2) Regional Cerrado, com sede na cidade de Goiânia, estado de Goiás, tem o objetivo de gerenciar os mercados dos estados de Goiás, Mato Grosso, Bahia, Tocantins e Maranhão; 3) São Paulo/Sudeste, com sede na cidade de São Paulo, coordena ações principalmente concentradas nas principais culturas presentes na região sudeste do Brasil, com atuação nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro.

As regionais devem implementar diretrizes corporativas em termos de estratégias de produtos e orientações de estratégias de distribuição (*go to market*), contudo, a implementação de ações é condicionada ao comportamento de compra dos clientes de cada região e à competição existente em cada cultura agrícola foco. A partir das diretrizes mercadológicas e competitivas, cada diretoria de regional elabora o plano de ação mais adequado às demandas.

Ilustração 9 – Diretorias Regionais Cheminova Brasil
 FONTE: Materiais Institucionais Cheminova Brasil

Todos os planos de ação são discutidos em rotinas anuais, por todos os diretores, na matriz da empresa, em São Paulo. Essas reuniões têm como foco o alinhamento constante das estratégias posicionadas em cada regional frente às diretrizes corporativas da Cheminova Brasil. A partir da discussão e alinhamento, os planos de ação são aprovados e transformados em planos operacionais, que serão passados para a responsabilidade dos gerentes regionais e, consequentemente, para os representantes técnicos de vendas (RTVs), para serem implementados.

Esse tipo de estratégia de segmentação é muito utilizada no ambiente competitivo no qual a Cheminova se insere. Tanto as empresas de fornecimento de produtos diferenciados, com alto aporte em P&D, quanto empresas puramente genéricas desenvolvem estratégias de segmentação por territorialidade. Em geral, o que motiva esse tipo de segmentação são as

diferenças de mercado (culturas presentes) e de comportamento dos consumidores de cada região.

Contudo, a Cheminova Brasil buscou na especialização e na autonomia de gestão de todos os aspectos de estratégia comercial e de distribuição para cada regional o seu ponto de diferenciação. Sendo assim, a empresa entende que a maior proximidade das equipes regionais com o mercado torna a análise e o desenvolvimento de estratégias mais alinhadas às demandas do que se cada regional tivesse que implantar estratégias corporativas centrais em suas áreas de atuação.

Ilustração 10 – Posicionamento Cheminova e Segmentação de Mercados

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas Cheminova

Esta estratégia de segmentação proporciona maior flexibilidade de ação às áreas competentes, contudo, seu gerenciamento é um constante desafio. A coordenação de equipes com especialidades distintas, atendendo a mercados bastante variados e em constante mutação, representa riscos para o fortalecimento da segmentação. Além disso, esta é uma estratégia que depende fortemente de pessoas. Ou seja, a proximidade com mercados e clientes, a especialização do atendimento e o profundo entendimento das demandas são pilares de sucesso desse tipo de estratégia. Sendo assim, rotatividade de funcionários, profissionais desmotivados e baixos investimentos em capacitação e treinamento podem representar gargalos para a coordenação estratégica.

7.5 Estratégias de Produtos Cheminova

O posicionamento mercadológico da Cheminova está fortemente vinculado à estratégia de produtos da empresa. A empresa parte de seus pilares estratégicos (identificação, desenvolvimento, regulação e produção) com foco específico em promover percepção de diferenciais da sua linha de produtos em relação aos principais concorrentes.

Contudo, buscar diferenciação percebida em produtos, em um mercado regido por premissas de “baixo valor agregado” e “comoditização” dos princípios ativos, é um grande desafio. A partir do momento em que o mercado consumidor entende e conhece apenas ideias pré-concebidas do que é ser genérico, associando sua perspectiva à liderança em custo e, conseqüentemente, preços baixos, posicionar produtos de patente aberta com atributos diferenciáveis é uma ação complexa e arriscada.

Para minimizar este risco, a Cheminova busca fundamentar sua diferenciação na proximidade de suas ações de desenvolvimento de produtos com as indústrias de especialidade. Ou seja, no que tange ao desenvolvimento de produtos, a Cheminova não se caracteriza por ser uma empresa de custo mínimo, já que investe em P&D e na geração de modificações nas especificidades de seus produtos (não no princípio ativo) que causem diferenciações perceptivas e, principalmente, em resultados de aplicação.

Nesse sentido, a empresa desenvolve suas ações estratégicas de posicionamento mercadológico de produtos em quatro grandes linhas de ação, que são: 1) diferenciação pela pureza (qualidade); 2) diferenciação em misturas; 3) produção de moléculas associadas a misturas e 4) lançamentos rápidos pós-queda de patente.

A linha estratégica de investir em diferenciação por meio da pureza dos produtos oferecidos é, das estratégias de produtos da Cheminova Brasil, a que mais se aproxima de uma estratégia de diferenciação clássica de produtos proposta por Porter (1986). Essa estratégia também busca a diferenciação pela percepção de qualidade do produto que está sendo oferecido. Porém, neste caso, o diferencial pela qualidade não está associado ao princípio ativo do produto, ou seja, não está associado à característica central do produto ou ao que ele se destina, mas sim à qualidade intrínseca do produto, em termos de pureza da fórmula (ex. menos impurezas por parte de milhão).

“Apesar de os produtos possuírem similares no mercado, investimos em deixar os produtos mais puros do que os dos concorrentes. Com mais pureza, o produto possui mais princípio ativo por unidade. Isso faz com que a eficiência de nossos produtos seja melhor e o custo seja interessante para o usuário” (Cesar Rojas – Presidente Cheminova Brasil).

Nessa linha, as estratégias da Cheminova focam no pilar estratégico de identificação com o objetivo de constantemente mapear característica e informações do mercado, identificando possibilidades em novos produtos (principalmente das empresas de especialidades e que estejam prestes a perder patente) que tenham alta demanda e que possam ter investimentos de produção, suprimentos e distribuição que possam representar percepções diferenciadas no mercado, gerando maiores retornos.

Assim, nos últimos anos, a empresa vem investindo em uma série de produtos que carregam o apelo de “qualidade por pureza”. Exemplo disso é o investimento realizado no inseticida Abamectina, produto tradicionalmente de sucesso da empresa e líder do mercado de defensivos agrícolas de “especialidade”. A Cheminova investe na compra do mesmo princípio ativo, contudo, desenvolve trabalhos diferenciados em suas plantas produtivas para aumentar a pureza do produto e, dessa maneira, conseguem potencializar a pureza do produto.

A Abamectina é um clássico do mercado de genéricos, presente no portfólio da maioria dos concorrentes do segmento. Trata-se de um acaricida e inseticida muito competitivo. Porém, a Cheminova Brasil investe em estratégias agressivas de compra, adquirindo a matéria-prima de fornecedores da China, purificando-o em suas unidades de produção. “Nosso produto é consideravelmente mais puro. Ele é um dos exemplos de produtos que trouxeram para a Cheminova uma percepção de real diferenciação dos nossos produtos” (Cesar Rojas – Presidente Cheminova Brasil).

Já a linha estratégica por diferenciação em misturas é caracterizada por pesquisas com produtos que já estão no mercado, visando dotá-los de atributos diferenciáveis por meio de misturas do produto principal a algum outro princípio ativo, ou outras formas de mistura que gerem um diferencial perceptivo na opinião do usuário final. Um dos exemplos de implementação desta estratégia foi o investimento da Cheminova Brasil no produto Malathion, um inseticida bastante conhecido no mercado de defensivos agrícolas. Sendo este um produto importante do portfólio da Cheminova, a empresa decidiu investir em uma

pesquisa de mercado que identificasse quais atributos poderiam ou teriam que ser modificados no produto, na opinião de clientes. Um dos principais pontos identificados fazia referência ao forte cheiro do produto, que incomodava as pessoas que o manuseavam, no momento da aplicação. Com essa informação, a empresa passou a investir em possibilidades de misturas para o Malathion que causassem o efeito de diminuição do cheiro considerado forte. Assim, lançou uma versão do produto sem cheiro, o que pode contribuir para a percepção de agregação de valor por meio de misturas de produtos.

Nessa linha estratégica, o grande desafio, atualmente, é gerar os resultados que uma mistura precisa ter. Como o Sr. César Rojas explica, “as misturas precisam gerar retornos maiores que os produtos isolados, nem tanto porque são mais custosas para se desenvolver, mas principalmente porque esses produtos entregam mais valor para o cliente e é isso que precisamos informar ao mercado”.

A terceira linha estratégica relacionada ao posicionamento de produtos da Cheminova Brasil é a produção de moléculas associadas a misturas. Essa linha estratégica foca em desenvolver diferenciais representativos por meio de misturas (assim como a linha estratégica número 2), contudo, focados em produtos dos quais a empresa é detentora da tecnologia de produção da molécula (princípio ativo).

Um exemplo representativo desta estratégia foi o desenvolvimento de mercado do produto flutriafol. Sob o nome de mercado “Impact”, a Cheminova comercializa o flutriafol como um de seus produtos principais. Este fungicida tem um histórico representativo de desenvolvimento na empresa. Inicialmente, foram feitos investimentos em P&D para obter a tecnologia de produção da molécula, o que criou uma percepção de *know-how* da Cheminova no mercado como produtora do fungicida.

Ao mesmo tempo, a produção da molécula gerou a possibilidade para a subsidiária da Cheminova de trabalhar possíveis diferenciais mercadológicos. Assim, a empresa passou a oferecer o Impact com diferentes fórmulas de misturas, que se adaptassem a diferentes demandas identificadas pelas pesquisas de mercado. Assim, a empresa conseguiu tornar o portfólio flutriafol bastante representativo para os resultados.

Dessa maneira, a empresa estrutura suas linhas estratégicas para inovar no mercado com constantes lançamentos de produtos com patentes recém-caídas. Assim, a empresa associa as

três primeiras linhas apresentadas anteriormente com um constate trabalho de pesquisa e mapeamento de patentes que cairão em futuro próximo. Para isso, a Cheminova oferece parcerias para as indústrias fornecedoras que vão perder a exclusividade de vendas de seus produtos. Por meio dessas parcerias, a empresa se compromete a entrar no mercado com o novo produto, respeitando acordos de “boa vizinhança”. Assim, ambas as empresas buscam manter, pelo maior tempo possível, o valor de mercado dos produtos, mesmo após a queda de patente.

Com a gestão simultânea das três linhas de gestão estratégica, no que se refere ao desenvolvimento do posicionamento de produtos da empresa, a Cheminova busca, assim como esclarece seu presidente, Sr. Cesar Rojas, “atuar em todas as famílias de produtos”. Sendo assim, a empresa foca em atender a diferentes segmentos de mercado com um portfólio vasto que possibilite o atendimento do maior número de demandas das mais diferentes culturas agrícolas presentes em todo o território nacional.

O fator de controle para que a extensão do portfólio não prejudique os resultados operacionais da empresa vendendo produtos de muito baixo valor agregado é a rentabilidade exigida. Ou seja, todos os possíveis produtos da Cheminova, antes de serem lançados no mercado, passam por análises de demanda e testes de possibilidades de retorno via análises de preços nos quais os competidores posicionam seus produtos similares. Por meio dessas análises, a empresa define a rentabilidade mínima que o produto de lançamento deveria ter para pagar seu investimento. Caso essa rentabilidade mínima não seja atingida, ou seu atingimento seja muito arriscado, a Cheminova, em geral, define por não lançá-lo.

Ilustração 11 – Estratégia do Foco em Produto Cheminova

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas Cheminova

Porém, em certos casos, para produtos específicos, a empresa opta por vender e participar do mercado com rentabilidades mais baixas, do que não participar e perder as oportunidades que estes produtos geram de vendas conjuntas com produtos de maior valor agregado no pacote. Esses produtos são considerados essenciais pelo público comprador, muitas vezes limitando a opção de compras por determinada empresa, caso ela não os disponibilize.

Sendo assim, a Cheminova Brasil oferece esses produtos em sua linha, mas, para que o controle de rentabilidade seja eficiente, a empresa adota algumas diretrizes de gestão de riscos. A primeira delas é a associação dos produtos de menor margem a produtos estratégicos da empresa, desenvolvendo, assim, pacotes de vendas que tornam o impacto negativo do produto inicial menor. Outro controle utilizado é limitar a participação desses produtos no faturamento a uma porcentagem próxima a 10%, dessa forma controlando parte dos possíveis resultados.

7.6 Estratégia de Distribuição – *Go to Market* Cheminova Brasil

As estratégias de distribuição são fundamentais para as indústrias de defensivos agrícolas de todos os segmentos no Brasil. Devidos às grandes extensões que o setor agrícola alcançou ao

longo de seu desenvolvimento, a complexidade para as empresas fornecedoras em fixar suas marcas e, conseqüentemente, seus produtos na mente dos consumidores finais foi aumentando consideravelmente. Assim, se tornou prática comum o incentivo ao desenvolvimento de canais de distribuição terceirizados que fizessem o papel de atendimento mais próximo ao cliente. Essa opção era mais interessante, em termos de custos gerais, mesmo que a coordenação desses parceiros fosse um desafio.

A coordenação e a manutenção de parcerias com canais de distribuição terceirizados se tornaram ainda mais relevantes e representativas ao final da década de 1990, quando os níveis de competitividade entre as indústrias de defensivos agrícolas aumentaram, incentivados pela crescente evolução da profissionalização do campo, que originou volumes de demanda até então nunca vistos pelo mercado.

A competitividade da indústria pressionou o mercado a se estruturar em forma de redes de parceria. Ou seja, diferentemente de outros países também com grande expressividade da agricultura na economia, os canais de distribuição de insumos agrícolas no Brasil se coordenaram via contratos de parceria (formais ou informais) com as indústrias que os fornecem. Nesse modelo, a competitividade existente entre as marcas das indústrias passou a ser verificada também no mercado de distribuição, onde vários canais de distribuição, representando individualmente as bandeiras (marcas) de seus fornecedores parceiros, disputam a preferência dos produtores agrícolas locais.

Com o passar dos anos, as parcerias entre indústrias e canais de distribuição se fortaleceram e, a partir do início da década de 2000, o mercado de agroquímicos passou a verificar movimentações da indústria produtora, no sentido de fundamentar as parcerias existentes e proporcionar aos canais melhores estruturas de profissionalização nas áreas administrativas e comerciais. Esta profissionalização tinha como foco melhorar as condições desses canais em suas estratégias de vendas e proximidade com os clientes, incrementando a de geração de demanda.

Assim, diferentes indústrias do setor passaram a apresentar ao mercado suas estratégias de distribuição e “fidelização” de canais de distribuição parceiros (estratégias *go to market*). Por meio de documentos intitulados “políticas de distribuição”, estruturaram planos de incentivos e controles da rede de parceiros como modo de formalizar as parcerias e gerar diretrizes para

o futuro. Como em outras ações estratégicas, as estratégias *go to market* foram inicialmente desenvolvidas pelas líderes do setor, as indústrias de defensivos de “especialidade”.

Na grande maioria dos casos, essas estratégias de distribuição se mostraram um sucesso. As indústrias puderam, por meio dessas estratégias, melhorar seus ferramentais de controles sobre canais de distribuição que não eram de sua propriedade, ao mesmo tempo em que a rede de canais parceiros viu nas políticas de distribuição uma “formalização” das ações de parceria até então geridas de maneira informal. Além disso, os planos de incentivos às vendas, dotados de políticas de retornos financeiros vinculados a cumprimentos de metas, foram muito bem aceitos e causaram um bom impacto no mercado.

O sucesso adquirido pelas indústrias de especialidades com suas estratégias de distribuição fez com que as empresas do segmento de genéricos passassem a implementar suas próprias estratégias e políticas de distribuição. Na maioria dos casos, essa decisão foi motivada pela necessidade de essas empresas também participarem da estruturação profissional que o mercado estava vivendo, seguindo as estratégias das empresas líderes. Contudo, em alguns casos, existiu também pressão da própria rede de distribuidores no sentido de aumentar a formalização das relações.

Nesse contexto, a Cheminova Brasil iniciou sua estruturação de estratégia *go to market* no início do ano de 2007. Denominada “Programa Qualinova”, a estratégia foi formulada pela diretoria da empresa, liderada pelo então diretor de marketing Urias Costa (que posteriormente viria a assumir a diretoria regional sul), que havia chegado recentemente, com o objetivo de tornar a rede de canais Cheminova mais atuantes e os níveis de parcerias em distribuição mais sólidos.

Nesse intuito, o Qualinova foi criado como um ferramental estratégico de gestão de canais em âmbito nacional. Sendo assim, apesar da estratégia de segmentação em regionais proposta pela diretoria da empresa, a estratégia *go to market* Qualinova teria caráter corporativo e suas diretrizes deveriam ser seguidas e respeitadas em todas as áreas de atuação da empresa, mesmo gerenciando-se cada regional com certa autonomia.

O Programa Qualinova foi estruturado e lançado em forma de uma política de distribuição que esclarecia o regramento de parceria com a Cheminova Brasil. Esse regramento estabelecia

as condições comerciais para toda a rede, regras de relacionamento, programas de incentivos aos canais que cumprissem metas e gerenciamento da participação Cheminova nas compras de cada canal parceiro (*share of wallet*).

Fazendo parte estrutural do programa de distribuição da empresa, foram criados dois subprojetos focados no relacionamento com canais de distribuição que diferenciavam as estratégias de gestão de canais em duas formas de distribuidores distintos, as cooperativas e as revendas.

Esse tipo de divisão para as duas formas de distribuidores vinham do aprendizado dos diretores da empresa sobre as políticas de distribuição já implementadas no mercado por outras empresas. Ele se dá pela especificidade de cada canal de distribuição em relação ao comportamento de compra. Em geral, o relacionamento de vendas com uma cooperativa é bastante diferente de um processo de vendas para uma revenda parceira. Os níveis de parceria, representação de marca de fornecedores e alinhamento de estratégia na relação com uma cooperativa agrícola, é menor em relação a uma revenda.

Essa diferença se dá pela própria essência cooperativista, que foca na geração de valor para o cooperado, em detrimento das parcerias de fornecimento pré-estabelecidas. Ou seja, em tese, caso a negociação como uma empresa fornecedora que não é a habitual da cooperativa seja mais vantajosa para os cooperados, essa empresa levará à opção de compra em detrimento da que investiu em tempo e relacionamento. Essa especificidade torna as cooperativas parceiras distribuidoras que devem possuir gerenciamento e programas exclusivos, mesmo que em paralelo a outros tipos de distribuição.

Nesse sentido, foram desenvolvidos dois subprogramas de incentivo específicos às cooperativas e aos canais de distribuição pertencentes ao Programa Qualinova: o Renova, programa de incentivos focado em revendas terceirizadas, dotado de incentivos financeiros associados ao cumprimento de metas de vendas e regras de manutenção de parceria e o Inova, com regras semelhantes destinadas às cooperativas parceiras.

Por meio do Renova, a Cheminova oferecia um pacote de valor aos seus parceiros, formado por um conjunto de serviços e produtos oferecidos por meio dos RTVs, focado em geração de

demanda; atendimento ao cliente final para auxiliar as vendas das revendas e um programa de incentivos financeiros associados ao cumprimento de metas (*Rebate*).

O Inova, programa de incentivos focado na manutenção do relacionamento e das transações com cooperativas, oferecia às cooperativas parceiras um pacote de incentivos formado basicamente pela geração de valor ao cooperado, auxiliando as áreas comerciais na análise de necessidades dos cooperados e no atendimento a tais demandas.

O diferencial dessa estruturação *go to market* para a Cheminova Brasil era o pioneirismo. Como exposto, essa era uma estratégia já consolidada naquele momento, porém, conheciam-se estratégias *go to market* desenvolvidas unicamente pelo segmento de defensivos de “especialidade”. O mercado de genéricos não empregava estratégias de distribuição consolidadas, principalmente devido aos custos dessa implementação. Assim, a Cheminova poderia gerar a percepção de inovação no mercado, implementando a primeira estratégia de distribuição com regras claras e política de incentivos do segmento de genéricos.

Contudo, a implementação do Qualinova teve complicações não esperadas pela empresa. O primeiro grande percalço que causaria, posteriormente, o insucesso do Programa foi o próprio momento de lançamento da estratégia. Lançado no ano de 2007, o programa enfrentou, logo em seu lançamento, uma grave crise do setor, crise esta que afetou fortemente os principais mercados (culturas) do agronegócio brasileiro. Em situações como esta, o mercado tende a focar em produtos com posicionamentos agressivos de preço, em detrimento de pacotes de geração de valor (relacionamento) associados aos produtos, o que foi um impedimento à implantação do Programa.

O segundo entrave foi interno. Por se tratar de uma proposta inovadora no segmento de defensivos genéricos e que representava uma forte quebra de paradigmas na empresa, o Programa Qualinova não teve aceitação plena pela equipe interna da Cheminova Brasil. Essa pouca aceitação foi principalmente motivada pela baixa confiança que algumas áreas tinham em relação aos retornos reais que um programa como este traria para a empresa frente aos investimentos realizados.

O terceiro entrave se referia a própria essência do programa. Apesar de ser inovador para o segmento de genéricos, o Qualinova não se diferenciava em suas regras e principalmente em

seus benefícios aos programas mantidos pelas indústrias de defensivos de especialidades. Esse fato era bastante relevante, já que grande parte das revendas terceirizadas que trabalhavam a marca da Cheminova no Brasil tinha a empresa como segunda marca, tendo como marca principal uma indústria de especialidades. Sendo assim, em meio a um contexto de crise e baixa diferenciação da estratégia proposta pela Cheminova Brasil, o Qualinova não obteve o sucesso almejado, tendo sido descontinuado dois anos após seu lançamento.

Apesar do aparente insucesso, partes do Programa Qualinova se mostraram interessantes na percepção dos distribuidores. Esse interesse recaía sobre os subprogramas de incentivos Inova e Renova. Como os condicionantes dos subprogramas que levavam aos incentivos eram altamente atrelados ao posicionamento de produtos da Cheminova, ou seja, a rentabilidade da venda, estes projetos foram bem aceitos pelos distribuidores pelo potencial de retornos em lucro que poderiam gerar aos canais.

Assim, com o passar dos anos e a descontinuidade do programa de distribuição central, os subprogramas de incentivos ganharam o status de programas estratégicos que deveriam ser oferecidos em todas as áreas de atuação. Nesse sentido, ocorreu uma mudança representativa na estratégia de distribuição nacional da empresa. Seriam mantidos os programas de incentivos como forma de manutenção e fortalecimento, porém, estes programas se alinhariam à estratégia de segmentação. Por esta nova forma de ação, a atual estratégia de distribuição da Cheminova Brasil foca no gerenciamento de canais e no oferecimento dos planos de incentivos, contudo, condicionados às gestões específicas de cada regional. Sendo assim, cada diretoria detém a responsabilidade de oferecimento e gerenciamento das relações com suas redes de canais, assim como o gerenciamento de metas de vendas, gestão da rentabilidade e gestão de incentivos, controlando os resultados e a eficiência dos programas dentro de suas regionais específicas.

7.7 Estratégias Segmentadas – Diretoria Cerrado - Goiânia

A diretoria de negócios responsável pelo desenvolvimento das vendas, relacionamento com canais de distribuição e relacionamento com clientes finais, no centro-oeste brasileiro, fica sediada na cidade de Goiânia. Esta diretoria foi criada em 2008, seguindo as diretrizes de

segmentação de mercado implementadas a partir do início da gestão da diretoria Brasil, liderada pelo Sr. Cesar Rojas.

Em sinergia com as estratégias corporativas em desenvolvimento pela Cheminova Brasil naquele momento, a Diretoria Cerrado foi criada com a função de gerar informações mercadológicas que sejam discutidas centralizadamente na matriz, em São Paulo e que possam gerar ações condicionadas às especificidades do mercado que a diretoria atende e é neste ponto que se iniciam os grandes desafios desse método de segmentação de mercado.

O Cerrado é a segunda maior região biogeográfica do Brasil, estendendo-se por 25% do território nacional, cerca de 200 milhões de hectares, abrangendo 12 estados. Sua área "core", ou nuclear, ocupa toda a área do Brasil Central, incluindo os estados de Goiás, Tocantins, Mato Grosso do Sul, a região sul de Mato Grosso, o oeste e o norte de Minas Gerais, o oeste da Bahia e o Distrito Federal. Prolongações da área "core" do cerrado, denominadas áreas marginais, estendem-se em direção ao norte do país, alcançando a região centro-sul do Maranhão e o norte do Piauí. Para o oeste, até Rondônia, existem ainda fragmentos desta vegetação, formando as áreas disjuntas do cerrado, que ocupam 1/5 do estado de São Paulo e os estados de Rondônia e Amapá.

Ilustração 12 – Áreas Agricultáveis Cerrado Brasileiro

FONTE: IBGE (www.ibge.gov.br)

Desse total, 155 milhões de hectares estão no planalto Central e 38,8 milhões de hectares na região Nordeste, dos quais a maior parte (30,3 milhões) está na região meio-norte: 43,3% da superfície do Maranhão é composta de cerrado e 64,7% do estado do Piauí. Existem ainda áreas de cerrado em Rondônia, Roraima, Amapá e Pará, além de São Paulo.

Os solos do cerrado do Centro-Oeste foram considerados, até o final dos anos 1960, impróprios à agricultura, porém, a pesquisa científica tornou os Latossolos – solo característico do cerrado e que, no centro-oeste, ocupa 90 milhões de hectares – a área mais propícia para as culturas de grãos. Os solos são profundos, bem drenados, com inclinações normalmente menores que 3% (Os Latossolos são áreas privilegiadas de expansão da agricultura especializada em grãos, pela facilidade que oferecem à mecanização).

A ocupação do núcleo central dos cerrados teve início há muito tempo, sendo a área mais antiga a zona de Cuiabá, em Mato Grosso. No século XVIII, os primeiros exploradores foram atraídos pelo ouro e pelas pedras preciosas, iniciando, assim, o povoamento. Essas explorações tiveram importância definitiva no alargamento do território da então colônia portuguesa do Brasil. As reservas minerais preciosas eram modestas e logo se esgotaram, levando a economia a regredir a uma agricultura de subsistência rudimentar.

O avanço da fronteira agrícola iniciou-se nos cerrados quando, na década de 1930, foi construída a ferrovia que ligava São Paulo à cidade de Anápolis, em Goiás, sendo assentadas mais intensivamente as regiões do Triângulo Mineiro e o sul de Goiás. No entanto, a expansão somente se intensificou com a construção de Brasília e do sistema rodoviário, na década de 1950.

O desenvolvimento agrícola do Cerrado deve-se, de forma geral, às seguintes razões:

- política de combate à escassez de terras cultivadas nas regiões agrícolas já exploradas no país;
- ampliação da extensão de administração agrícola, bem como a distribuição de terras dentro das respectivas famílias;
- melhoria na autossuficiência do país e o incremento da capacidade de exportação e produtos agrícolas;

- promoção do equilíbrio da administração civil e a construção de cidades, produzindo alimento e emprego, por meio da exploração de regiões não aproveitadas e despovoadas;
- assumir a posição de “celeiro” para o mundo, aumentando a distribuição de alimentos;
- contribuição para o desenvolvimento agrícola futuro em outras regiões do mundo.

O padrão de crescimento da agricultura na região de cerrados seguiu a relação de custos de fatores previstos. À época em que se intensificou a ocupação, o preço da terra nua na região de cerrados girava em torno de uma terça parte dos preços registrados nas regiões agrícolas do sul e do Sudeste. A terra, como bem de capital, vale por sua capacidade de gerar renda. Descontada a capacidade produtiva, não haveria diferença entre o preço da terra nas regiões agrícolas tradicionais e aquele nas novas áreas de cerrados.

Ilustração 13 – Aptidão Agrícola Cerrado Brasileiro
FONTE: IBGE (www.ibge.gov.br)

As inovações tecnológicas resultaram na elevação da produtividade e permitiram que a terra de boa qualidade se tornasse abundante nas regiões de cerrado. Essas novas tecnologias permitiram uma alta nos preços das terras virgens ou de baixa qualidade, dando lugar a uma terra de melhor qualidade, com a utilização de novas técnicas. Em sinergia, um importante papel para essa expansão agrícola do cerrado foi a ida de “gaúchos” para o cerrado brasileiro.

No início da década de 1970, agricultores do sul do país puderam adquirir grandes quantidades de terra nua no centro-oeste pela venda de suas terras no sul, num momento de grande redução da oferta no sistema de crédito rural oficial. Segundo Rezende (2002), esses “gaúchos” teriam cumprido um papel estratégico na adoção de novas tecnologias, devido à boa qualificação prévia.

Nesse contexto, a área de soja no estado do Maranhão, por exemplo, passou de 10 mil hectares, em 1985, para mais de 500 mil hectares, em 2010. No Piauí, onde não havia a cultura em 1985, registrou-se a presença de 383 mil hectares, em 2010 e, na Bahia, de 107 mil hectares para mais de um milhão de hectares no mesmo período. Os três estados são os melhores exemplos do que o estudo da Novuschama, emprestando matéria da revista *The Economist*, de “Milagre do Cerrado” (NOVUS INTERNATIONAL, 2012). O desenvolvimento da produção agropecuária nesses estados foi fundamental para a expansão da produção brasileira.

Todos estes fatores tornaram os estados que formam o cerrado brasileiro grandes geradores de produção agrícola e, ainda, as áreas de maior potencial de aumentos produtivos para o futuro. Contudo, os mesmo fatores mercadológicos que geram toda esta oportunidade geram também desafios consideráveis.

Em termos de estratégias mercadológicas, assumir que os “gaúchos” que desbravaram o cerrado há mais de 30 anos apresentam comportamento de compra e relacional semelhantes aos seus conterrâneos sulistas apenas por uma base de segmentação cultural pode representar um erro. Estes “novos sulistas” são consumidores com características próprias, muito mais advindas do contexto em que vivem e do seu histórico de desenvolvimento do que de suas bases culturais. Além disso, esse é um agricultor orientado pelo mercado demandante de sua produção, ou seja, seu comportamento de compra é influenciado pela variação do mercado.

“O nosso mercado é altamente influenciado pelas variações do mercado externo. Por exemplo, atualmente, em torno de 58% de tudo o que é vendido pela Diretoria Cerrado da Cheminova vêm dos estados do centro-oeste, mas nem todos os anos essa representação é tão forte. Estamos vivendo isso hoje, pelas oportunidades que esta região está vivendo em relação ao agronegócio” (Ricardo Almeida – Diretor da Regional Cerrado).

Esta é uma região estratégica para o crescimento da Cheminova nos próximos anos, já que grande parte das áreas com possibilidades de abertura (novas áreas de produção) está em meio aos estados de responsabilidade da regional cerrado. Nesse ambiente, o alinhamento às estratégias de posicionamento global e nacional é levado em consideração para a formulação de estratégias regionais. Assim como esclarece Ricardo Almeida, “nossas ações são influenciadas diretamente pelas diretrizes corporativas. Por exemplo, fazemos análises de demandas e comportamentos do mercado para serem discutidas em nossa matriz e definirmos juntos as melhores estratégias mercadológicas [...] apesar da nossa autonomia, nosso posicionamento competitivo na região deve seguir as premissas da matriz [...]”

A partir das diretrizes corporativas, a diretoria implementa as ações em reuniões conjuntas com as gerências regionais. Estas reuniões têm o objetivo de alinhar as diretrizes às estratégias de portfólios de produtos que mais se adequem às demandas que estão sendo constatadas nos diferentes subsegmentos de mercado, as culturas agrícolas. Assim, cada gerente regional expõe suas análises mercadológicas e discute as táticas de implementação, em termos de coordenação de sua equipe de representantes técnicos de vendas (RTVs) que desenvolverá o relacionamento com canais de distribuição e usuários finais.

“Não nos aceitamos como uma empresa orientada a preço com foco em liderança de custos e trabalhamos para vender este conceito em campo. [...] Na prática, em alguns negócios, conseguimos gerar o valor necessário para nos posicionar da maneira que queremos. Contudo, muitas vezes, a pressão por preços é grande, já que alguns consumidores tentam sempre nos posicionar apenas como genéricos [...]” (Ricardo Almeida).

Cada um dos gerentes regionais assume todas as responsabilidades de mercado por suas regionais. Nesse caso, cada regional é segmentada por estado, ou seja, existe um gerente regional responsável por estado e os subsegmenta em seus mercados (culturas agrícolas). Dessa forma, a Cheminova Brasil entende que cada gerente tem ampla visão mercadológica de sua regional e pode variar seus planejamentos de vendas de acordo com as variações de demanda das diferentes culturas presentes em cada estado, reduzindo a sujeição de cada regional ao risco de estar focada em apenas uma cultura (mercado) foco.

Assim, cada regional estipula sua estratégia de distribuição (*go to market*) com autonomia, contanto que siga as premissas do posicionamento corporativo, desenvolvendo estratégias de

relacionamento com canais e clientes que promovam o posicionamento de portfólio diferenciado da empresa. Esta autonomia é verificada até mesmo na gestão de risco comercial da empresa, em que cada regional é responsável por dar o aval para vendas para os clientes de sua área, por meio do planejamento de vendas, quando a empresa desenvolve seus procedimentos de crédito e cobranças.

Nessa configuração, a área comercial da Diretoria Cerrado tem a função de desenvolvedora de estratégias mercadológicas e, para tal, deve ser suportada pelas áreas de inteligência da empresa, principalmente no que tange aos aspectos de informações necessárias para o desenvolvimento de ações estratégicas. Sendo assim, a área de marketing da Cheminova atende à Diretoria Cerrado, principalmente como fonte de informações mercadológicas, auxiliando nas análises de informações captadas em campo pela equipe comercial e, quando possível, contratando pesquisas de mercado.

As informações geradas pela equipe de marketing da empresa são trabalhadas nas regionais em reuniões trimestrais no desenvolvimento de estratégias de precificação e alinhamento de estratégias às demandas de cada área. Assim, cada regional utiliza as informações como premissas para o desenvolvimento de ações e condicionamento dos orçamentos de cada regional. Essa forma de gerir as regionais permite que a Cheminova Brasil delegue mais responsabilidade e autonomia aos gerentes regionais, mas também criando a necessidade de que cada gerente tenha uma visão clara e alinhada das necessidades de sua regional.

“A proposta de gerenciamento regional é bastante interessante, contudo, a maior dificuldade é a rotatividade. O processo de relacionamento efetivo com os canais e clientes de uma regional leva, no mínimo, três anos, ou seja, qualquer variação na equipe antes deste período, precisamos iniciar tudo do zero [...]” (Ricardo Almeida).

Frente a esta dificuldade, posicionar a marca da empresa claramente na mente dos consumidores de diferentes mercados que formam uma única regional é um constante desafio. E, com o objetivo de deixar claro o conceito estratégico central da empresa de diferenciais no portfólio se colocando “entre” os posicionamentos de empresas com altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, as chamadas “especialidades” e as puramente genéricas, com foco de lideranças em custo, a Cheminova trabalha no cerrado com um pacote de valor que

busca mostrar os diferenciais de um posicionamento “intermediário”. Esse pacote de valor é formado pelas seguintes ações:

- I) **construção prévia de relacionamentos:** a Diretoria Cerrado entende que a demonstração dos diferenciais do portfólio da Cheminova depende do grau de confiança por parte dos canais de distribuição e, principalmente, pelo usuário final dos produtos. Esta confiança é necessária em todas as fases do processo de transação, mas, em especial, no momento do convencimento em optar pela marca em detrimento das concorrentes e na comprovação dos resultados da utilização dos produtos. Dessa maneira, a diretoria trabalha na formação de relacionamentos prévios que possibilitem a geração de confiança e, conseqüentemente, menores gastos no convencimento da preferência pela marca;
- II) **novidades no Portfólio:** trabalhar alinhada com a equipe de marketing para a geração de informações que possibilitem o constante posicionamento de novidades no portfólio da empresa é tido como ação primordial. A diretoria entende que o mercado é altamente alinhado com o desenvolvimento tecnológico das empresas fornecedoras. Dessa maneira, conseguir disponibilizar não apenas produtos eficientes, mas também com fluxos constantes de inovação, é importante para a fundamentação dos diferenciais do posicionamento da empresa;
- III) **ação de campo e eventos:** manter a marca em evidência é essencial no mercado do cerrado. A grande maioria das cidades pertencentes a áreas de atuação da Diretoria Cerrado tem sua economia estreitamente envolvida com o agronegócio. Sendo assim, o investimento em eventos promocionais e eventos técnicos, os chamados dias de campo, é muito relevante como ferramentas de demonstração da marca e de seu portfólio, assim como mantém esta marca em exposição, principalmente em um mercado “inundado” por promoções concorrenciais;
- IV) **venda de pacotes:** a estratégia de pacotes (*bundle strategy*) é entendida como uma das principais ações estratégicas não apenas para posicionar o portfólio da empresa, mas também como ferramenta comercial. Apesar de o posicionamento da Cheminova não ser o de liderança em custo, o mercado, muitas vezes, a compara com empresas tipicamente genéricas e com preços muito agressivos. Assim, a empresa tem que posicionar preços fora de seu posicionamento natural no mercado. Dessa maneira, para que uma redução drástica de preços não prejudique a geração de valor que a marca quer passar ao mercado por meio de seus produtos e nem prejudique os resultados

financeiros, a diretoria se vale de estratégias de pacote que, em muitos casos, conseguem atender às demandas do mercado, gerando um preço menor para certos produtos do pacote, mas fornecendo uma rentabilidade adequada quando se analisa o pacote como um todo;

- V) **relacionamento com canais vs vendas diretas:** como o mercado consumidor da regional cerrado tem forte presença de clientes finais de grande porte, a diretoria é pressionada a dispor de mecanismos de venda direta ao produtor, os quais não passam pela rede de canais de distribuição. Essa é uma temática que motiva constantes conflitos com os parceiros distribuidores que, em alguns casos, entendem que a indústria está tomando seu papel. Porém, as estratégias de vendas diretas se mostram necessárias para a maioria das indústrias desse setor, devido ao poder de barganha desses grandes clientes. Por isso, a regional cerrado trabalha fortemente com ações de manutenção dos relacionamentos com canais parceiros, mesmo tendo que realizar vendas diretas, seja por meio de repasses de comissão quando a venda é realizada ou, mesmo, pela simples informação da venda direta, focando, assim, na manutenção das parcerias;
- VI) **flexibilidade:** o trabalho da regional, em termos de “vender” o posicionamento de uma empresa flexível, está alinhado com três ações específicas que os funcionários Cheminova da área procuram exacerbar como forma de criar diferenciais perante a concorrência. São eles:
- a) agilidade: em negociações, logística e relacionamento;
 - b) transparência: nas ações e negociações – é tida como função básica para a geração de relacionamentos duradouros e confiáveis;
 - c) gestão de conflitos: buscam ser claros e atender o cliente da melhor forma, discutindo e resolvendo conflitos, focando em ganhos mútuos.

O modelo de trabalho da Diretoria Cerrado é bastante claro e alinhado ao posicionamento da empresa no Brasil. Contudo, gerenciá-lo é uma função complexa. O “pacote de valor” proporcionado pela Cheminova por meio desta metodologia de trabalho é altamente dependente de fatores que a empresa não controla, os quais podem gerar risco para a entrega de valor e na transmissão da mensagem do posicionamento de mercado.

As dificuldades inerentes ao gerenciamento desse modelo de trabalho se iniciam na geração de relacionamento com clientes e canais. A Cheminova Brasil já desenvolveu, em anos anteriores, metodologias corporativas de estratégias de distribuição e relacionamento com canais (*go to market*), contudo, tais modelos foram descontinuados e as estratégias *go to market* ficaram delegadas a cada diretoria regional. A descontinuidade das estratégias de distribuição corporativas gerou maiores dificuldades de ação para a atuação dos agentes do campo da empresa nos primeiros momentos. Porém, possibilitaram também que cada regional desenvolvesse este tipo de estratégia da maneira mais alinhada com as demandas dos mercados regionais específicos.

Mas, como em todo o relacionamento, o entendimento claro das expectativas da outra parte e, principalmente, o “filtro” das informações que chegam de clientes e canais é necessário. “Utilizar informações de maneira bruta, sem conferência e análise pode ser um grande risco, principalmente informações que tenham relação com o posicionamento de preços [...] os clientes ‘jogam’ muito para conseguir negociar os melhores preços” (Ricardo Almeida).

A Cheminova não tem um modelo estratégico de relacionamento com clientes; os trabalhos são realizados pessoalmente, segundo a importância do cliente, suas demandas e como a empresa pode atendê-lo. Dessa maneira, mais de 80% das ações de relacionamento são entendidas como as ações realizadas no momento da venda. O atendimento à demanda imediata é incentivado. Nesse modelo, toda a responsabilidade sobre a análise de importância e viabilidade recai sobre a experiência do atendente (RTV). Assim, o foco do atendimento gerador da confiança por parte do cliente é baseado nas premissas de “analisar e agir” e “mostrar resultados”.

Além disso, o entendimento das demandas e do comportamento dos consumidores deve ser analisado em relação aos resultados dos relacionamentos que geraram as transações, as ações de venda propriamente ditas, o acompanhamento do pós-venda (ex. aplicação dos produtos) e sobre a própria eficiência dos produtos. Nesses quesitos, identificar com clareza se os *feedbacks* coletados são precisos é uma tarefa complexa e que pode representar um grande risco para a empresa. “A clareza de análise muitas vezes depende da habilidade do RTV em identificar a veracidade da informação” (Ricardo Almeida). Essa “dependência de pessoas” é vista como um risco para a área.

Já no que tange às ações de campo e promocionais que a empresa realiza no Cerrado, a complexidade está na competitividade e no custo. A Cheminova Brasil tem um histórico de altos investimentos em promoção e ações de campo, sem comprovação dos devidos retornos. Essa realidade fez com que as diretorias regionais assumissem um compromisso de controle de gastos com promoção.

Juntamente com o controle de gastos, a Cheminova passou a vivenciar um forte incremento no número de ações promocionais das marcas concorrentes em seu mercado de atuação. Dessa maneira, o mercado passou a fazer cada vez mais pressão sobre as empresas dispostas a investir neste tipo de ação. Almeida destaca algumas das mudanças do mercado nesse sentido: “passamos a ser cobrados por cooperativas da região para participarmos de feiras agropecuárias [...]. Isso vem do aumento da demanda e da competitividade das ações promocionais”.

Dessa forma, no sentido de fomentar a implementação das ações mercadológicas da diretoria cerrado de maneira eficiente e eficaz, evitando os riscos concorrenciais, relacionais e de custos, estruturou-se uma diretriz de trabalho focada em planejamento. Por meio dela, todos os tipos de ações gerenciadas pelo gerente regional e sua equipe de RTVs devem ser apresentadas segundo planejamento de prospecção ou introdução de mercado.

O planejamento é desenvolvido como forma de maximizar os resultados das ações estratégicas, controlar o alinhamento às estratégias corporativas e gerenciar os status de todas as ações desenvolvidas no campo. Sendo assim, todos os planejamentos devem possuir um indicativo quantitativo de previsão de vendas elaborado pelo vendedor responsável, em termos de vendas. Dessa forma, a diretoria pode controlar seus investimentos e ações, tendo, em contrapartida, uma visão de qual será o seu possível retorno.

7.8 Estratégias Segmentadas – Diretoria Sudeste – São Paulo

Outra diretoria de negócios que emprega as estratégias de segmentação de mercado da Cheminova Brasil é a Diretoria Sudeste. Assim como a do Cerrado, ela se responsabiliza por todos os negócios de relacionamento com clientes e pela gestão da competitividade na sua

área de responsabilidade, a qual abrange as culturas agrícolas presentes nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo e Rio de Janeiro.

Além de a própria estratégia de segmentação em três diferentes regionais ser recente na estrutura da Cheminova Brasil, a atuação focada nos estados no sudeste do Brasil também representa um desafio inovador para a empresa. Tradicionalmente, a empresa atua no Brasil com linhas de produtos direcionadas para grãos, ou seja, culturas estas mais presentes nos estados do sul do país e no cerrado e com relativamente pouca inserção nos estados do sudeste.

A implementação de uma diretoria focada nos estados e nos mercados agrícolas da região sudeste trouxe para a organização maior quantidade de informações e possibilidades de atuação em mercados até então pouco focados, possibilitando, assim, o desenvolvimento de um portfólio mais extenso e especializado para atender a diferentes culturas agrícolas. A necessidade de entendimento e especialização para atender aos mercados do sudeste era tão forte na Cheminova que, mesmo antes da criação da Diretoria Sudeste pela presidência da empresa, foram criadas duas gerências regionais especializadas nas principais culturas agrícolas presentes na região. Trata-se de uma ação estratégica diferente da implementada na Diretoria Cerrado, com sub-regionais segmentadas ao gerenciamento dos estados.

A primeira das gerências sub-regionais especializadas por cultura foi a Gerência de Cana-de-Açúcar, implementada em 2008 e, nos primeiros anos, coordenada pela Diretoria Sul, já que a Diretoria Sudeste ainda não existia na estrutura Cheminova. Esta gerência foi pensada pela organização devido a fatores bastante específicos desta cultura agrícola. O primeiro deles foi a própria relevância da cana-de-açúcar para o agronegócio nacional, sendo uma das principais culturas plantadas, em termos de extensão e geração de recursos. A segunda foi o comportamento do consumidor, já que o produtor de cana-de-açúcar (sejam usinas de açúcar e álcool ou produtores fornecedores destas primeiras) é reconhecido como um usuário que apresenta comportamentos específicos de compra e relacionamento em relação aos produtores de outras culturas agrícolas.

Essa diferenciação de comportamento se dá pela especificidade da própria cultura da cana-de-açúcar, que demanda produtos, serviços e técnicas próprias de produção, que têm poucas

sinergias com outras culturas agrícolas de alta produção, fazendo com que os produtores sejam altamente especializados e tenham dinâmicas comportamentais próprias.

Atualmente, segundo a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (ÚNICA), a produção mantém a tradição de alta centralização na região denominada pelo setor de “centro-sul” do país, que abrange os estados de São Paulo, onde há a maior concentração da cultura, Paraná, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Goiás.

Segundo o IBGE (2012), essa concentração da cultura da cana-de-açúcar nos estados do sudeste é da ordem de 76% do mercado, já que, de um total de 5.970.000 hectares, aproximadamente, plantados no Brasil, cerca de 4.550.000 hectares se concentram nos estados de São Paulo, Espírito Santo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro e Goiás. Do total plantado na região sudeste, apenas o estado de São Paulo detém 54% de toda a cana-de-açúcar plantada no Brasil, com 3.200.000 hectares.

Foi justamente essa concentração da cultura que motivou a decisão estratégica de transformar a ação, a equipe e o portfólio da Cheminova Brasil com uma segmentação específica. Contudo, essa mesma concentração representa riscos consideráveis quando se analisa a competitividade deste segmento de mercado. De maneira geral, a concentração leva a um menor número de agentes pertencentes ao segmento, o que, na prática, leva as empresas fornecedoras de insumos a transacionar com um número relativamente reduzido de grandes empresas detentoras de grandes extensões de plantio.

Ilustração 14 – Áreas de Cultivo de Cana-de-Açúcar Sudeste Brasileiro

A concentração nas mãos de poucos grupos acirra a competitividade na indústria. Sendo esta uma cultura agrícola de alta representatividade, a quase totalidade das empresas fornecedoras de insumos tem a cultura da cana-de-açúcar como mercado estratégico, aumentando, assim, a concorrência e, conseqüentemente, pressionando as indústrias em técnicas especializadas de transação com esse mercado.

Com isso, a Cheminova não apenas segmentou o mercado de cana-de-açúcar, mas especializou sua equipe para “atendimento a grandes clientes” (*key accounts*) com foco em atendimento a demandas, alinhamento de estratégias e centralização em vendas diretas. Para tal, a empresa estruturou portfólio especializado destinado à cultura e estratégias de relacionamento e vendas diferenciadas.

Após a implementação da gerência regional cana-de-açúcar, a Cheminova Brasil passou a focar em outra cultura agrícola representativa na região sudeste do Brasil. Em verdade, este foco não era apenas em uma única cultura, mas sim em um portfólio de culturas que pertencem ao mesmo segmento de mercado, os hortifrutis (HF). Esta nova gerência foi

desenvolvida pelo presidente Cesar Rojas, em 2009, motivado pela sinergia que havia entre o novo portfólio que estava sendo trabalhado pela empresa e os produtos demandados pelos produtos de HF.

As culturas que formam o mercado de HF têm uma representatividade relevante no mercado de agronegócio nacional. Nesse mercado, as culturas predominantes são as folhosas (alface, rúcula, etc.), batata, tomate, cenoura, abóbora e abobrinha; frutas, como melão e melancia, além de culturas de menor envergadura, que formam um mercado com mais de 65 cultivares dos mais variados tipos e que, segundo a Associação Brasileira do Comércio de Sementes e Mudas (ABCSEM), totalizou um plantio nacional, no ano de 2010, da ordem de 740.500 hectares plantados.

Esse é um mercado com concentração relativamente forte na região sudeste do país. Para exemplificar, no mercado de tomate, os estados do sudeste detêm 28% da área plantada. Já no mercado de batata, nos estados de São Paulo e Minas Gerais são cultivadas três safras de batata: das águas, da seca e de inverno. O estado mineiro é o maior produtor nacional, com 33,4% do total produzido no país; São Paulo participa com 21,7% e Paraná, 17%. A produção paulista em 2010 foi produzida em 32.212 hectares, enquanto Minas Gerais plantou 39.104 hectares.

Em geral, as culturas de HF se concentram em regiões específicas de produção concentrada, os chamados cinturões verdes, que se localizam, em sua maioria, no entorno das cidades dessas regiões e funcionam como fontes rápidas de abastecimento às centrais de abastecimentos (CEASA) regionais.

Essa especialização torna essas regiões produtoras bastante complexas e individualizadas, em termos de comportamento transacional e, conseqüentemente, específicas em necessidades de estratégias de relacionamento e vendas. Por se estruturarem próximas a clusters produtivos, devem ser tratadas de maneira individualizada nas estratégias das empresas que pretendem fornecer os insumos necessários.

Além disso, no que tange à utilização de defensivos este é um mercado demandante de um portfólio bastante específico. Em geral, os produtos utilizados nas produções de HF são

destinados apenas a este portfólio de culturas, podendo ser replicados para outras, em poucos casos.

Todas estas características inerentes a este segmento de mercado fizeram com que a diretoria da Cheminova Brasil adotasse a estratégia de implementar uma diretoria dedicada, especificamente, a esta cultura, que permitisse não apenas o planejamento de vendas no mercado mas, principalmente, o profundo conhecimento das necessidades que a Cheminova pudesse atender e os desenvolvimentos necessários para atendê-las.

Nesse momento, a empresa já possuía, em fase de implementação, duas diretorias que trabalhariam, especificamente, em segmentos do mercado agrícola, divididos por culturas. Contudo, a segmentação principal da empresa ainda não tinha atribuído as estas segmentações por cultura a liderança de uma diretoria regional que englobasse todas as culturas. Assim como feito no caso do cerrado, essas duas segmentações estratégicas por culturas agrícolas ainda respondiam para a diretoria Sul.

Em meio às discussões de implementação dos subsegmentos de culturas para o gerenciamento dos principais mercados agrícolas do sudeste brasileiro, a diretoria da Cheminova se deparou com a necessidade de aplicar uma estratégia semelhante para iniciar a atuação mais forte e coordenada em duas das potências mercadológicas, em termos de culturas agrícolas presentes nessa região, a de citros e a de café, as quais, historicamente, já eram trabalhadas pela empresa, mas sem foco específico.

O mercado de citros, que é liderado mundialmente pelo Brasil, tem, segundo a Associação Brasileira de Exportadores de Cítricos (Abecitrus), área plantada em torno de 700.000 hectares, os quais geraram, na safra 2010/2011, uma produção de 271,7 milhões de caixas, segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da ESALQ/USP (CEPEA). Desse mercado, os estados do sudeste brasileiro concentram acima de 67% do total plantado e, principalmente, as grandes empresas detentoras de fazendas produtivas.

Já o mercado de café é tradicionalmente concentrado nas regiões do sul do estado de Minas Gerais e nas cidades do cerrado também do mesmo estado, além da chamada Alta Mogiana de estado de São Paulo, quando se trata do segmento de cafés arábica, ou os cafés que dão origem a produtos de mais alta qualidade e sabor. Para este segmento de mercado, os estados

de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Espírito Santo concentraram, em 2011, segundo a CONAB (2012), 93,1% do total produzido, gerando 29.960.000 sacas.

Em se falando do segmento de cafés conillon, que é um tipo de café mais rústico e destinado à indústria para associação com outros cafés de maior qualidade, também existe alta concentração principalmente no estado do Espírito Santo que, segundo a CONAB (2012), produziu, em 2011, 8.090.000 sacas, de um total de produção nacional de 11.361.000 de sacas.

O potencial mercadológico dessas duas culturas chamou a atenção dos líderes da Cheminova para a necessidade de atuações específicas também nesses mercados, em sinergia com o que já estava sendo feito nos casos de cana-de-açúcar e HF. Porém, com o crescimento do número de subsegmentos, ou diretorias de negócios específicas por culturas crescendo, passou-se a ter maior dificuldade de coordenação e alinhamento de todas as estratégias. Dessa maneira, no ano de 2010, a diretoria da Cheminova Brasil tomou a decisão de implementar no sudeste a mesma estratégia de segmentação adotada para as outras regiões do país, uma diretoria regional.

Para implementar as primeiras ações da nova Diretoria Sudeste, foi contratado o Sr. Marcelo Gardel, que iniciava na empresa para gerenciar os negócios já existentes na regional, cana-de-açúcar e HF, além de iniciar uma focalização nas culturas de café e citros. Inicialmente, Gardel implementou uma estratégia de focalização em três culturas agrícolas, as duas iniciais já trabalhadas e o mercado de citros, que foi escolhido como a terceira cultura foco da diretoria.

Porém, mesmo com o desenvolvimento da diretoria segmentada para o sudeste e o foco nas culturas de alta concentração na região, os desafios de posicionar a marca Cheminova nos estados da regional eram muito grandes. “Se incluirmos café junto ao mercado de grãos, isso representa 88% do faturamento atual da Cheminova. A diretoria sudeste representa apenas 12%, pois existe um posicionamento histórico da empresa e de seus produtos no mercado de grãos... o mercado nos conhece como uma empresa de defensivos para grãos” (Marcelo Gardel – Gerente da Regional Sudeste).

Mesmo nos mercados que iniciaram a atuação da empresa nas culturas do sudeste, a Cheminova encontra dificuldades em se posicionar. “O mercado de HF é interessante, já que, diferente dos mercados de grãos, nesse mercado existem mais ciclos produtivos, ou seja, conseguimos uma rentabilidade interessante na venda a um prazo de pagamento mais curto. Porém, o mercado não entende a Cheminova como uma marca fornecedora de produtos para HF.” (Marcelo Gardel – Gerente da Regional Sudeste).

No intuito de maximizar os negócios nas culturas da Diretoria Sudeste, buscando alinhamento do posicionamento corporativo da empresa de “portfólio completo e diferenciado”, Gardel iniciou a implementação de estratégias *go to market* específicas para cada subsegmento de cultura. Assim, estruturou equipes especializadas por regiões e com a função de atender aos diferentes canais de vendas e distribuição de cada segmento de mercado.

Dessa forma, o segmento de HF tem uma estrutura de 3 RTV focados no atendimento de revendas, cooperativas (canal bastante representativo no mercado de HF), vendas diretas e redistribuidores (atacados agrícolas). Por esse modelo, cada RTV tem a responsabilidade de atender a toda a rede de parceiros da empresa dentro da sua área de responsabilidade e com o foco nas culturas de HF. Já no mercado de cana-de-açúcar, o foco de vendas e distribuição é distinto das outras culturas. Por se tratar de um mercado altamente concentrado, o foco da estratégia *go to market* é nas vendas diretas. Por esse modelo, cada RTV de uma equipe de cinco pessoas tem a função de negociador com grandes clientes, atendimento a revendas voltadas ao mercado de produtores fornecedores das usinas e o atendimento às cooperativas que se concentram seu mercado no segmento de cana-de-açúcar.

A atuação no mercado de citros, por ser a estratégia mercadológica mais recente na empresa, adotou uma estratégia de vendas e estrutura organizacional diferente. Como este é um mercado altamente especializado e depende de profissionais com *know-how* e uma boa rede de relacionamento setorial, a Cheminova optou por atender com uma estrutura mista, formada por RTVs contratados e representantes comerciais terceirizados experientes nessa cultura.

Grande parte da participação de vendas para o mercado de citros está na carteira do representante comercial, que tem uma equipe própria para atender a todas as demandas. Apesar do aparente risco ao posicionamento da marca e da possível dificuldade de coordenação de uma equipe que é terceirizada, o modelo de representação vem se mostrando

um sucesso. “Eles possuem entrada nas maiores revendas da cultura, principalmente nas cooperativas [...] então, como agora representam exclusivamente nossa marca, é uma força para nós” (Marcelo Gardel).

O mercado de HF é mais complexo para a Cheminova se posicionar que os mercados nos quais a empresa está presente com maior tradição. Como o fundamento principal do posicionamento da empresa (portfólio diferenciado) é relativamente restrito para este mercado, já que possui uma quantidade menor de produtos e marcas menos conhecidas, a empresa tem uma deficiência estrutural em se posicionar como uma empresa forte no segmento.

Além disso, a distribuição via revenda no mercado de HF é específica e também representa um desafio. O mercado de distribuição é tradicionalmente pulverizado e tradicionalista e a Cheminova ainda é vista como uma empresa de baixo conhecimento no que tange a essas culturas.

No intuito de fortalecer a atuação nas culturas com maior desenvolvimento e naquelas com maior desafios de crescimento, a Diretoria Sudeste implementa, desde 2010, uma metodologia estratégica de implementação de quatro pilares que envolvem todas as ações das equipes responsáveis pelos subsegmentos de mercado. São eles:

- I) **conhecimento de mercado:** é diretriz da Diretoria Sudeste a “proximidade com os mercado de atuação”, ou seja, é cobrado de todos os representantes Cheminova de cada cultura que estructurem capturas de informação mercadológica para serem discutidas internamente e que possibilitem a formação de novas estratégia de ação;
- II) **pacotes de produtos:** o foco é na rentabilidade da venda e, dessa maneira, uma ação focal da diretoria é o desenvolvimento de pacotes de produtos com algum grau de diferenciação na percepção do canal de distribuição que está comprando ou do usuário final;
- III) **pacotes personalizados:** consiste na estruturação de metodologia de análise qualitativa para a seleção de alguns canais de distribuição diferenciados que receberão portfólio de produtos focado em geração de resultados financeiros (rentabilidade) ao canal – implementado apenas em canais específicos;

IV) **sinergia em produtos:** maximização das transações conjuntas que possibilitem o posicionamento de produtos sinérgicos para as três culturas foco e permitam melhorias na negociação.

Os quatro pilares de ação são orientados por uma diretriz de distribuição focada no desenvolvimento de parcerias fortes com alguns canais de distribuição específicos. Ou seja, a Cheminova Brasil desenvolve no sudeste uma ação de seleção de parcerias em sua distribuição, diferentemente de concorrentes do mercado de genéricos ou, mesmo, do posicionamento de empresas de pós-patente que buscam a pulverização de canais de distribuição como forma de aumentar seus retornos pelo maior giro de produção e vendas.

Além dessas ações, a Diretoria Sudeste coordena a área de *business to business* (BtoB) da Cheminova. Essa área se concentra, basicamente, nas relações com fornecedores de produtos ou princípios ativos que a Cheminova Internacional não tenha em seu portfólio de produção e que sirvam para o portfólio estratégico da Cheminova Brasil.

Essa é uma prática recorrente no mercado de pós-patentes. Apesar de as empresas líderes desse segmento investirem em estruturas fabris e P&D, nem todos os produtos demandados pelo mercado fazem parte das potencialidades de produção das empresas. Quando isso ocorre, estruturam-se parcerias com outras empresas, muitas vezes até mesmo competidoras de mercado, no sentido de participarem da cadeia de suprimentos. Assim, as empresas de pós-patente conseguem acessar o mercado com produtos com a sua marca, embora não tenham a propriedade do princípio ativo.

Apesar do tradicionalismo dessa ação, que torna essa estratégia de *suplly chain* uma “paridade” no mercado de pós-patentes, a diretriz corporativa da Cheminova Brasil, nos últimos dois anos, é a de minimizar a presença de produtos “não puros Cheminova” no portfólio. Sendo assim, o novo desafio da Diretoria Sudeste, assim como de todas as outras da empresa, consiste em planejar vendas e posicionamentos de portfólio para seu mercado alvo utilizando ao máximo e, se possível na totalidade, produtos puros Cheminova.

7.9 Estratégias Segmentadas – Diretoria Sul – Londrina

Berço da produção agrícola nacional, principalmente nas culturas atualmente conhecidas como “extensivas” (soja, milho, sorgo, etc.), a região sul do Brasil é constituída por um mercado agrícola bastante tradicionalista e com características produtivas e transacionais únicas. A economia dessa região Sul baseou-se, inicialmente, no extrativismo vegetal e na agricultura em pequenas propriedades. Com a chegada dos imigrantes europeus, principalmente alemães e italianos, teve início a derrubada das florestas para a instalação das famílias, iniciando-se o cultivo de milho, feijão e mandioca, utilizados, basicamente, para o sustento familiar. Em seguida, vieram outros tipos de culturas agrícolas, como as frutas e o fumo. Os proprietários começaram a mecanizar suas pequenas propriedades e uma parte deles passou a investir na produção de frangos de corte, suínos e gado leiteiro.

Esse histórico originou um complexo de produção agrícola no sul do país bastante diversificado, formado por uma área representativa da região tomada por uma agricultura fundamentalmente familiar e com característica de subsistência e áreas com perfil completamente oposto, formado por produtores de grande porte (levando-se em consideração que a expressão “grande porte” para essa região não tem o mesmo caráter da apresentada nos estados do cerrado) e que investem em tecnologia na produção. Nas grandes propriedades agrícolas são utilizadas modernas técnicas de cultivo e destaca-se a produção de trigo, da soja, arroz, milho, feijão e fumo.

A agricultura da região sul é bastante diversificada. No Rio Grande do Sul, as culturas importantes são as de milho, soja, arroz, maçãs, mandioca, tabaco e uvas. Em Santa Catarina, a mandioca, a maçã, o tabaco, o feijão e o trigo são cultivados e, no Paraná, a agricultura é baseada na soja, no milho, no algodão, no café e na cana-de-açúcar.

Atualmente, segundo o IBGE (2012), as principais culturas agrícolas produzidas nos três estados que formam a região sul do país são a soja, com um total acima de 7.200.000 hectares plantados; o milho, com uma área de plantio em torno de 4.470.000 hectares; a cultura do trigo, com área de plantio de 1.350.000 hectares plantados e a do arroz, com 1.090.000 hectares. Além dessas culturas principais, os estados de região destacam-se por suas produções de feijão, eucalipto, pinus, frutas de clima temperado, erva-mate e banana, para citar alguns exemplos. O potencial produtivo e a heterogeneidade de culturas chamam a

atenção para a agricultura dos estados do sul pelo seu alto potencial de geração de retornos financeiros, já que a utilização de insumos agrícolas nessas regiões é considerada bastante alta. Por esse motivo, a Cheminova Brasil adotou a decisão de criar uma diretoria específica para a região sul como uma das ações primordiais da estratégia de segmentação.

Os motivadores principais para a formação desta diretoria seguiam as mesmas diretrizes da formação das outras duas regionais, a presença no campo para conhecer profundamente as especificidades das regiões e a proximidade com as demandas que gerem eficiência no atendimento (rapidez). Porém, duas características dos estados do sul tiveram que ser utilizadas como balizadoras, não apenas para o desenvolvimento da segmentação que deu origem à diretoria, mas também para o desenvolvimento de ações mercadológicas de atendimento aos clientes e canais, além das vendas. A característica de comportamento de compra (e de hábitos) dos produtores rurais do sul é a forte presença do cooperativismo na região.

Segundo pesquisas de comportamento de compra dos produtores rurais, os agricultores do sul se caracterizam por ter uma forte ligação com a cultura regional, em que os contatos, chamados “grupos de referência”, são seriamente considerados para a decisão de compra de um usuário final. Esses vínculos com os grupos de referência e com a cultura local modificam a forma de perceber os chamados “fatores psicológicos” das transações, como motivação, percepção, aprendizagem e atitude, que podem influenciar o comportamento de consumo de pessoas. Esse perfil de consumo dos usuários finais se estende ao comportamento transacional dos canais de distribuição da região, que apresentam formas de ação, tamanhos e características de relacionamento BtoB próprios.

As características de consumo próprias dos sulistas são um forte fator de alinhamento estratégico na decisão de segmentação do mercado implementada pela Cheminova. Para implementar esta ação, a empresa destacou o Sr. Urias Costa, para administrar a região. Conterrâneo sulista, Urias assumiu o desafio de gerenciar estados aparentemente homogêneos, em termos de potenciais de mercado e áreas plantadas, contudo, com características muito diferentes entre si, quando se verificam os padrões de relacionamento com clientes finais e as influências dos canais de distribuição.

Os grandes desafios da Diretoria Sul para a implementação do posicionamento da Cheminova em um mercado tão tradicional foram:

- I) **comprovação de diferenciação:** partindo do princípio de que os produtores das regiões de atuação da diretoria eram agricultores tradicionalistas e com um considerável perfil de manutenção de suas decisões anteriores e baixa propensão ao risco (de mudança, por exemplo), a comprovação de que os produtos da Cheminova detinham diferenciais de qualidade e de portfólio deveria ser feita *in loco*. Essa ação requeria organização, convencimento dos usuários finais e estabelecimento de relações de confiança (comprovação);
- II) **seleção de formadores de opinião:** como destacado, os produtores da região sul são fortemente influenciáveis por seus grupos de referência. Os profissionais da diretoria sul passaram a analisar os principais mercados das culturas foco para os produtos Cheminova, no sentido de “mapear” agricultores líderes e respeitados em meio aos produtores de sua região. Esses produtores recebiam atendimento especial focado na “comprovação de Diferenciação”. O objetivo central era atrair a confiança desses formadores de opinião para os diferenciais da empresa, a fim de “utilizá-los” como indicadores dos produtos Cheminova;
- III) **gestão de canais mistos:** os estados do sul do Brasil são caracterizados por forte presença de diferentes tipos de canais de distribuição. Além das tradicionais revendas agrícolas presentes nos chamados “polos agrícolas” do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, existe, ainda, uma representativa presença de cooperativas de produtores agrícolas. Principalmente concentradas nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul, essas cooperativas assumiram enormes estruturas de comercialização de insumos, recebimento e comercialização da produção de seus cooperados, além de outros negócios sinérgicos como granjas de aves e suínos, postos de gasolina e indústrias de alimentos, entre outros. Além dessas cooperativas e revendas, em áreas onde existe a concentração das culturas de HF, existem muitos atacados agrícolas, também chamados de redistribuidores. Essas empresas se especializaram em atender o pequeno e o microvarejo agrícola e são representativas para os negócios da Cheminova. E, além de todos estes possíveis parceiros na distribuição, essas regiões apresentam ainda produtores agrícolas de porte grande, que devem ser atendidos diretamente pelos RTVs Cheminova.

Essa multidisciplinaridade de canais e estratégias comerciais/distribuição torna desafiadora a gestão de vendas, o foco na rentabilidade das transações e, principalmente, o fortalecimento do posicionamento da empresa no mercado, gerando a necessidade do desenvolvimento de ações muitas vezes específicas para cada tipo de parceiro de comercialização.

Dentre todos os desafios no que tange à gestão do relacionamento com a rede de distribuição na Diretoria Sul, um que recebe destaque é a relação com as cooperativas. Berço do cooperativismo nacional, os estados do sul do país abrigam algumas das maiores e mais poderosas cooperativas agrícolas do país. “O trabalho junto às cooperativas é sempre mais complicado. Elas são grandes, com muitos cooperados e uma demanda representativa, muitas vezes não optam por pagar diferenciais de preços por diferenciais dos produtos e pressionam por benefícios vinculados à transação” (Urias Costa – Diretor da Diretoria Sul Cheminova Brasil).

Fundamentadas pela cultura dos imigrantes (principalmente europeus) que ocuparam os estados do sul e estruturaram a economia inicial altamente baseada na produção agrícola, as cooperativas dessa região mantêm, até hoje, um profundo enraizamento com as condições sociais de seus cooperados e com o vínculo comportamental de cada cultura colonizadora. Segundo Silva *et al* (2003, p. 14-15),

O cooperativismo na região Sul deve ser entendido como um processo descontínuo, fundado na pluralidade de práticas sociais datadas e localizadas historicamente (alemães, italianos e experiências cooperativas derivadas dos nossos grupos étnicos) que ao propor a autonomia do ‘nós’, qualificou um tipo de relação social – a cooperação entre pessoas –, porque o sentido destas práticas sociais tinha por base a reciprocidade, a confiança, o respeito ao outro.

Tais características de associativismo nos estados do sul do país são fortemente individualizadas e específicas, não apenas perante outras organizações cooperativistas de outros estados da nação, mas também com características específicas em relação às próprias cooperativas da região. Sendo assim, no que tange ao relacionamento com cooperativas sulistas, a simples segmentação estratégica de mercado em culturas agrícolas pode não responder às demandas. Devidos às idiossincrasias existentes em cada cooperativa, o relacionamento deve ser estabelecido em termos de atendimento, pacotes de valor e entrega deste valor de maneira personalizada e comprobatória, a fim de manter relacionamento e confiança de longo prazo.

Todas essas características tradicionalistas presentes no segmento de mercado sulista pressionam as empresas que fornecem insumos (principalmente para a agricultura, em que o tradicionalismo se exacerba) a não só disporem de produtos de qualidade, diferenciados e com serviços de entrega e assistência técnica adequados, mas também que estabeleçam um vínculo forte com as culturas sociais que predominam na região. Nessa demanda, o histórico de mercado é fator bastante importante na decisão de compra dos produtores rurais.

Partindo desse princípio, a Diretoria Sul trabalha suas estratégias de transação e relacionamento com o mercado, implementando, constantemente, ações que comprovem junto aos clientes finais e à rede de distribuição uma proposta de valor diferenciada perante a concorrência de pós-patente. Para isso, fundamentam negociações de vendas junto às revendas, cooperativas, redistribuidores e clientes diretos a ideia de “portfólio diferenciado e rentável para todas as partes”, apelo altamente vinculado aos preceitos do posicionamento corporativo da Cheminova Brasil, em sinergia com a ideia de “projetos de incentivos à venda”.

Por meio da promoção das ideias dos “projetos de incentivos à venda”, a equipe Cheminova dos estados do sul buscam fortalecer os fatores que norteiam os programas da Cheminova, o Renova, destinado à rede de revendas agropecuárias e o Inova, destinado às cooperativas. Porém, programas de incentivos destinados às cooperativas são praticas relativamente comuns no mercado agrícola e as concorrentes diretas da Cheminova também oferecem os seus.

Após o insucesso da implementação do Programa de Fidelização de Revendas Qualinova, a Diretoria Sul orientou suas estratégias mercadológicas para o crescimento da participação dos produtos Cheminova no portfólio das cooperativas. Nessa premissa estratégica reside o grande desafio da Diretoria Sul, atualmente. Como comprovar a diferenciação de portfólio e o foco em rentabilidade para ambas as partes da transação em negociações com cooperativas com grande poder de barganha e que não demonstram pré-disposição para perceber diferenciais das empresas de pós-patente?

Para responder a este questionamento e aumentar a participação da empresa em cooperativas, protegendo a rentabilidade da venda, a Diretoria Sul da empresa aposta na “presença”. Para isso, destina RTVs focados no atendimento às demandas de cada cooperativa parceira da Cheminova na região; desenvolve portfólios específicos para o atendimento às demandas dos

cooperados, criando assim uma demanda indireta pelos produtos da marca; imprime velocidade na produção e entrega, planejando o volume de demanda junto aos compradores das cooperativas, a fim de agilizar a chegada do produto ao estoque ou ao cooperado e incentivos, promovendo o Programa Inova, no cumprimento de metas de volumes, mas sim empregando-o como parte do pacote de valor da empresa para a regional.

Por meio dessas ações estratégicas, a Diretoria Sul não apenas busca vender mais na região, mas busca, a cada safra, fundamentar mais a marca Cheminova nos estados de Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, por meio de ações que fortaleçam, na percepção dos consumidores, os pilares corporativos de identificação de oportunidades de mercado (por meio da proximidade e do atendimento a demanda): desenvolvimento (alinhando necessidades em termos de produtos a novas formulações que as atendam); regulação (possuindo uma gama de registros que permita a clara distinção do portfólio Cheminova no mercado) e a produção (por meio da produção de produtos diferenciados e de melhor qualidade e na velocidade de entrega).

7.10 A Cheminova Hoje – Implementação da Estratégia de Posicionamento Competitivo

A estruturação dos planos estratégicos de competição no mercado da Cheminova Brasil se mostrou altamente orientada para o produto, no que tange ao respeito aos quatro pilares estratégico da corporação no mundo (identificação, desenvolvimento, regulação e registro e produção). Contudo, o desenvolvimento de tal estratégia orientada para diferenciais de produtos no mercado brasileiro é de implementação altamente complexa, devido à percepção de igualdade (*commodity*) entre os produtos da Cheminova e de suas principais concorrentes. Essa percepção é uma decorrência do próprio estabelecimento da empresa no segmento de mercado de genéricos.

Como forma de minimizar os efeitos da percepção *commoditizada* em relação aos seus produtos, a Cheminova Brasil vem adotando estratégias específicas por território de atuação e por culturas agrícolas estratégicas focadas na comprovação da eficiência e da diferenciação de seus produtos. Dessa maneira, a empresa mantém sua opção estratégica de estruturar, em meio às diretrizes estratégico-competitivas corporativas, ações de implementação

especializadas por cada uma das regionais que, na Cheminova Brasil, recebem a função de “diretorias regionais”, para que o foco e a percepção sobre diferenciais dos produtos da empresa tenham a possibilidade de ser apresentado em sinergia com aquilo que efetivamente o mercado regional espera de insumos agrícolas de patente aberta.

Porém, a própria estruturação da estratégia de posicionamento competitivo da Cheminova Brasil, orientada para a comprovação de diferenciação do portfólio de produtos em mercados de pós-patente por meio da especialização em determinados segmentos de mercados (culturas) e regiões, pressionou a empresa a atuar mais fortemente nas regiões do Brasil que possuísssem maiores concentrações das culturas agrícolas nas quais os produtos da empresa tinham possibilidade de diferenciação.

Como, ao longo do desenvolvimento estratégico de produtos por meio do pilar Identificação, a empresa tem se direcionado para produtos focados e registrados para as culturas agrícolas de larga extensão e, principalmente, concentrados nos grãos (soja, milho, sorgo, feijão, entre outros), naturalmente as regiões de maior concentração de tais culturas agrícolas passaram a receber de maneira mais clara o posicionamento da empresa.

A sinergia entre a “ideia” ou o “conceito” de posicionamento competitivo desenvolvido pela Cheminova Brasil e os mercados nos quais a empresa tinha maior orientação para o uso de seus produtos vem se mostrando como um resultado positivo em relação aos objetivos estratégicos definidos pela corporação.

Mas havia regiões agrícolas no Brasil nas quais a concentração de culturas não tendiam para aquelas que se mostravam sinérgicas à proposta da empresa. Como destacado nas estratégias de segmentação focadas no desenvolvimento de ações específicas regionais, os estados do sudeste, que contemplavam a Diretoria Centro (ou sudeste), concentram grandes extensões de culturas agrícolas, porém, tais culturas não possuíam histórico de trabalhos focados da Cheminova.

As culturas de alta concentração dos estados do sudeste (cana-de-açúcar, café milho e hortifrúti) são decisivas para o crescimento que a Cheminova Brasil objetiva para os próximos anos e a empresa tem portfólio de produtos para atendê-los. Porém, o histórico e os “casos de sucesso” se concentram nas culturas de grãos das outras regionais. Para buscar

solucionar o problema e iniciar um crescimento representativo nas culturas agrícolas mais complexas para a empresa de atuar pela falta de histórico, os estrategistas da Cheminova Brasil buscaram uma reestruturação organizacional que permitisse desenvolver um *benchmark* entre as estratégias que estão em desenvolvimento e gerando sucesso nas outras regionais para a regional sudeste.

Assim, a partir dos primeiros meses de 2012, a antiga Diretoria Sudeste passou a fazer parte integrante da Diretoria Sul. Por meio dessa reestruturação, a Diretoria Sul, por ser a regional mais tradicionalmente vinculada à marca e aos conceitos de posicionamento da Cheminova Brasil, por ser a regional onde a empresa iniciou suas atividades, passou a coordenar as ações de desenvolvimento de negócios em culturas da regional sudeste, até então de pouca participação dos produtos da empresa.

Esta reestruturação, na visão dos diretores da Cheminova, permitirá uma ação ainda focada na especialização do atendimento aos mercados do sudeste por meio da “presença” constante de equipe de funcionários e canais de distribuição neles focados, porém, com organização e controles dessas mesmas ações por parte da diretoria que possui o maior *know-how* da empresa em termos de iniciar a “venda” do conceito de posicionamento competitivo Cheminova em um mercado que conhece menos a marca.

Ilustração 15 – Nova Segmentação de Mercado Pós-Implementação Estratégica Cheminova

FONTE: Elaborado pelo autor a partir de entrevistas Cheminova

Por meio dessa nova estrutura organizacional, a Cheminova Brasil manterá seu foco no desenvolvimento de produtos direcionados para o diferencial percebido perante a concorrência. Para isso, a empresa se fundamenta nas premissas de sua estratégia de segmentação, buscando o maior contato possível nas três regionais estratégicas (duas diretorias e uma regional), a fim de proporcionar subsídios que permitam a prospecção contínua de potenciais do mercado em termos de produtos demandados, respeitando, assim, o pilar Identificação e buscando manter um fluxo informacional que permita planejamentos mínimos para a estruturação dos pilares desenvolvimento, regulação e registro e produção, para o que busca cada regional, local ou cultura agrícola específica.

Esta segmentação, em conjunto com as estratégias de produtos com atributos de diferenciação, foram apresentados ao *board* da Cheminova como a estratégia de posicionamento competitivo da subsidiária Brasil para os cinco anos subsequentes.

Esta apresentação gerou a aprovação e, conseqüentemente, o direcionamento de que a Cheminova Brasil mantivesse seu foco em comprovar, para o mercado, os atributos diferenciáveis de seu portfólio, não apenas por atributos do próprio produto, como a argumentação da sua qualidade intrínseca, já que este tipo de argumentação seria de difícil comprovação por parte dos usuários finais, pois a concorrência possui princípios ativos semelhantes. Mas, esta diferenciação seria alcançada na mente do consumidor pela percepção de “utilização diferenciada do produto”.

Por meio dessa estratégia, a Cheminova Brasil fundamenta seu posicionamento com foco em produtos, contudo, com a necessidade de uma proximidade representativa com o mercado consumidor e de distribuição, prestando serviços técnicos e de relacionamento que permitam aos agentes e aos parceiros da empresa comprovarem, na prática, os diferenciais que prometem.

Dessa forma, os atributos diferenciáveis que formam o posicionamento competitivo da marca da empresa no Brasil focariam na diferenciação dos produtos, levando ao público-alvo um conceito de “como”, ou seja, mesmo o produto sendo considerado commoditizado, existiria uma diferenciação na forma de utilização e na sua especialidade para a cultura em que está sendo apresentado.

Essa estratégia se contrapõe à ideia de que a empresa venderia um conceito de posicionamento mais concentrado no produto e suas características intrínsecas, já que o mercado não perceberia os atributos dos produtos Cheminova pela mesma percepção generalizada de genéricos. E, para tornar essa proposta de posicionamento competitivo, a Cheminova foca em seu pilar Identificação, buscando continuamente oportunidades de novos produtos para seu portfólio, mas não necessariamente com princípios ativos diferenciáveis, mas sim produtos que possuem demanda e que o mercado está subtendendo. Dessa forma, a empresa entende que consegue maior diferenciação pelo atendimento a uma demanda que não está sendo bem atendida.

Tais direcionamentos fazem parte das diretrizes estratégicas da Cheminova Brasil, focando seu crescimento até 2017. Porém, em meio a esta estruturação, a empresa terá que vencer dois desafios representativos, um do setor industrial ao que pertence e outro, interno.

O primeiro dos desafios é um gargalo enfrentado pela Cheminova e por todas as empresas do antigo segmento de genéricos que atualmente se posicionam com uma proposta diferenciada de posicionamento industrial, o de pós-patentes. Esse desafio se configura no maior e mais importante fundamento estratégico quando se discute posicionamento de uma empresa, a mente do consumidor final.

As indústrias que têm trabalhos tradicionais no segmento de pós-patentes e que, justamente por terem desenvolvido tal segmento de mercado, possuem estruturas de distribuição, produção e importação mais robustas, além de equipes de campo mais estruturadas e capacitadas para fazer atendimentos técnicos, vêm, há alguns anos, buscando essa diferenciação de conceito de posicionamento industrial, de genéricos para pós-patentes, justamente para se diferenciarem das chamadas “genéricas puras” e que focam no posicionamento de liderança em custo. Porém, apesar dos esforços, o que se verifica é que o mercado consumidor ainda percebe estas pós-patentes como genéricas, muitas vezes, inclusive, comparando-as com as genéricas puras. Esta percepção representa um risco para todos os trabalhos que buscam mostrar diferenciais dos pós-patentes de forma em geral. E, no caso da Cheminova Brasil, esse gargalo é considerável, já que a empresa optou por se posicionar buscando comprovar diferenciais em seu portfólio, o que se verifica como uma estratégia contraposta a essa percepção de commoditização por parte do agricultor.

O segundo desafio é interno. Basicamente, como se aproximar dos mercados por meio da estratégia de segmentações por diretorias e regionais (gerência) para focar na demonstração de diferenciais do portfólio e a constante prospecção de novas possibilidades, mantendo uma equipe reduzida para respeitar os posicionamentos de preços finais necessários do segmento de pós-patentes e não permitir a perda de negócios para os concorrentes?

Assim, os dois desafios demonstram que a Cheminova Brasil, para fundamentar seu posicionamento competitivo objetivando seus resultados para 2017, precisará fazer desde trabalhos pré-competitivos, por meio das instituições de classe setoriais, como forma de

fomentar o posicionamento de “pós-patente” e estruturar de maneira eficiente uma equipe de campo presente e, ao mesmo tempo, reduzida.

8 ENTREVISTAS DE PERCEPÇÕES DE GESTORES DE REVENDA AGRÍCOLAS

Como forma de comparação entre as propostas de posicionamento competitivo da Cheminova Brasil e o que o mercado de distribuição e de utilização final de insumos agrícolas espera de uma empresa do segmento de mercado de genéricos ou pós-patentes, foram abordados gestores de canais de distribuição especializados na venda de insumos agrícolas (revendas agrícolas), com o objetivo de identificar o alinhamento entre a proposta da empresa e as demandas do mercado.

Foram entrevistados gerentes de 38 revendas agrícolas com áreas de atuação em mercado com grande representatividade para a Cheminova Brasil, sendo:

- 10 revendas no Mato Grosso (MT);
- 3 revendas no Mato Grosso do Sul (MS);
- 8 revendas no Rio Grande do Sul (RS);
- 7 revendas no Paraná (PR);
- 5 revendas em São Paulo (SP);
- 3 revendas em Minas Gerais (MG);
- 2 revendas no Espírito Santo (ES).

As revendas foram selecionadas com base na pré-disposição dos gestores em responder às questões sobre percepções de compra para o mercado de genéricos (pós-patentes), tendo sido feitos questionamentos objetivando respostas abertas para efeito de análise qualitativa e discussão.

Os gestores de revendas foram questionados sobre os seguintes parâmetros envolvidos na compra de produtos genéricos: (1) principais razões que levam à compra de produtos genéricos; (2) a importância da marca do fornecedor em fornecimento de genéricos e suas razões; (3) quais os principais atributos de diferenciação possíveis para um fornecedor de genéricos e (4) o que os clientes das revendas (usuários finais) esperam de uma empresa de genéricos.

Os canais selecionados foram todos caracterizados por revendas com múltiplos fornecedores, com presença de mais de um fornecedor do segmento de genéricos e que poderiam ou não

fazer parte da rede de canais de distribuição parceiros da Cheminova Brasil. Esse cuidado foi tomado como forma de não viesar a análise de expectativas e demandas do mercado consumidor e de distribuição em relação aos relacionamentos já existentes entre indústria e rede de distribuição. Dessa maneira, não foram feitos questionamentos em relação a nomes/marcas de produtos e nem de fornecedores, mas sim apenas questionamentos amplos em relação ao comportamento de compra no segmento dos genéricos.

8.1 Principais Razões que Levam a Compra de Produtos Genéricos

Os gestores de canais de distribuição foram indagados, por meio de uma questão aberta, sobre quais seriam as principais motivações que os levam a comprar produtos genéricos em geral. Este questionamento buscou identificar a importância do portfólio de produtos genéricos na gama de produtos comercializados por uma revenda agrícola e os principais fatores que levam à tomada de decisão de um comprador do canal e decidir por uma determinada empresa ou produto em detrimento de seus concorrentes.

A análise foi feita de maneira generalista, buscando entender o comportamento padrão médio de todos os gestores de vendas, não segmentando estes canais por território, cultura agrícola predominante ou, mesmo, tamanho estrutural ou de faturamento. Essa decisão foi tomada pelo fato de que a importância do portfólio genérico era comum a todas as vendas e quaisquer formas de segmentação poderiam distorcer o objetivo central da pesquisa.

Dentre os principais fatores que se destacaram nas respostas obtidas, o que mais chama a atenção é a demanda dos agricultores. Do total de respondentes, 70% destacaram que o principal fator que os leva, safra após safra, a negociar volumes cada vez maiores de compra de defensivos agrícolas genéricos vem da própria demanda dos consumidores finais. Essa constatação gerou a necessidade de se aprofundar os questionamentos em relação ao que motiva os clientes finais de defensivos agrícolas a demandarem produtos genéricos das vendas. Esse aprofundamento na primeira questão do questionário foi motivado pela percepção de que poderia aprofundar a análise da questão número 4, que destaca as principais expectativas dos clientes das vendas em relação às empresas fornecedoras de insumos agrícolas genéricos.

As respostas objetivando o aprofundamento do questionamento número 1 trouxeram considerações interessantes a respeito do comportamento de compra dos agricultores, clientes finais das revendas agrícolas, no que tange às motivações por demandarem defensivos agrícolas genéricos. O primeiro atributo destacado pelos gestores, com 65% das repostas, foi a “percepção de commoditização” dos produtos. Esse atributo destaca a evolução da quantidade de informação disponível ao consumidor final de defensivos agrícolas que, segundo os respondentes, atualmente entendem facilmente as diferenciações de produtos inovadores e que o mesmo ocorre para produtos genéricos. Este resultado pode demonstrar que o conhecimento prévio em relação aos produtos e, principalmente, em relação aos resultados técnicos dos princípios ativos desses produtos é fator relevante da tomada de decisão por compra, e consequente demanda, dos usuários finais de produtos genéricos, levando-se a considerar que a percepção desses clientes em relação aos produtos é de que existe certa paridade em termos de eficiência.

O fator de conhecimento em relação aos resultados que os produtos podem entregar e a consequente demanda dos agricultores pode ser diretamente correlacionado com o segundo fator identificado pelos gestores com um dos fatores principais para a geração de demanda dos agricultores, o fator “preço”. Segundo 55% dos respondentes, a partir da identificação de paridade em termos das possibilidades de resultados dos produtos que são oferecidos pelas empresas de genéricos, o fator preço passa a ter importância fundamental na tomada de decisão de compra e na consequente demanda desses clientes.

Porém, um atributo que se destacou como gerador de demanda por parte dos agricultores foi o “relacionamento”. Do total de respondentes, 40% destacaram que, respeitando-se os preços de mercado de genéricos, em casos nos quais a indústria fornecedora desenvolve programas de relacionamento direto com os clientes, existe uma modificação na demanda e os clientes passam a demandar produtos de uma determinada marca em detrimento das outras.

Já no ambiente das revendas, outro atributo que foi levantado como fator importante para motivar a compra de produtos genéricos foram aspectos relacionados à confiança em relação às estratégias B2B ou de canais (*go to market*) implementadas pelos fornecedores. Apesar de 50% dos respondentes terem destacado que os programas de relacionamento e gerenciamento de canais propostos pelas indústrias de genéricos não tem nenhuma característica diferenciável, 38% destacaram os relacionamentos interpessoais e a confiança nas relações

transacionais com as marcas que fornecem para suas empresas como fator relevante para a tomada de decisão de compra. Contudo, todos esses 38% respondentes que destacaram a “confiança” nas relações transacionais como fator relevante levantaram também a questão de que essa diferenciação que pode levar à tomada de decisão de compra só será representativa se os preços do fornecedor forem semelhantes aos da concorrência, o que pode ser analisado como uma necessidade estratégica para esse mercado, ou seja, a percepção de preços baixos.

O portfólio de produtos foi identificado por 20% dos respondentes como fator relevante para a decisão pela compra de genéricos. No caso, destaca-se, principalmente, a extensão de produtos no portfólio (85%) como o fator mais relevante dentro do atributo “portfólio de produtos”. Conta-se também a presença de produtos com formulação importante para determinadas culturas agrícolas (50%) como fator relevante. Outro fator que motiva a compra por meio do atributo “portfólio de produtos” é a sinergia entre produtos, permitindo, por exemplo, pacotes fechados de venda.

Verifica-se que o fator “portfólio de produtos” é altamente correlacionado com a presença de produtos específicos (chamados pelos respondentes de estratégicos) no portfólio ou a quantidade de produtos formadores desse portfólio e não a questão de diferenciação de determinados produtos.

Um fator que chama a atenção quando se discute portfólio de genéricos em revendas é que, apesar de os produtos não possuírem diferenciações percebidas entre uma marca de fornecedor e outra, algumas formulações, também chamadas de misturas de dois ou mais princípios ativos diferentes, foram destacadas por 10 dos respondentes como uma estratégia de produtos interessante que algumas marcas de genéricos estão realizando.

A qualidade do produto foi apontada apenas por 5 dos 38 respondentes que participaram da pesquisa. Porém, esse atributo foi destacado no que se refere aos resultados dos produtos pós-aplicação no campo (apontado por 3 dos 5 respondentes) e à qualidade das embalagens (apontado também por 3 dos 5 respondentes). Nenhum dos respondentes apontou características técnicas ou de formulação dos produtos de seus fornecedores genéricos como fator de diferenciação e consequente motivação de compras por parte dos compradores das revendas.

8.2 Importâncias da Marca do Fornecedor de Genéricos

Os questionamentos em relação à “importância das marcas” de fornecedores de genéricos na pesquisa realizada com os proprietários e gestores de revendas agrícolas foram feitos com o objetivo de identificar se possíveis diferenciais relacionados à presença de marcas podem ser representativos como fator de tomada de decisão para a compra. Dentre os aspectos relacionados à influência das marcas na tomada de decisão de compra por parte dos canais de distribuição, o que se destaca é a presença de estratégias ou programas de gerenciamentos de canais (*go to market*) que detenham em suas regras estruturas de benefícios às vendas (rebates).

Os programas de benefícios foram indicados, por 80% dos respondentes, como o principal fator para a tomada de decisão não apenas em comprar, mas também em se relacionar com fornecedores por um período mais longo. Porém este atributo não foi considerado um diferencial pelos respondentes, mas sim uma paridade necessária, ou seja, os respondentes que selecionaram este item o consideram como “base” para a manutenção do relacionamento com fornecedores. A marca, nesse sentido, é atribuída à tomada de decisão inicial (primeira compra) e os programas de relacionamento com canais fazem parte dessa decisão inicial, referenciando a estratégia dessa marca em suas relações BtoB.

O segundo fator apontado pelos respondentes, e que se relaciona com as marcas, é a “tradição”. Com relação a esse tema, 55% dos respondentes identificaram que a tradição de algumas marcas no segmento de genéricos é fator importante para a tomada de decisão de se relacionar com elas.

Presentes nas marcas destacadas pelos respondentes como “tradicionais” foram destacadas as marcas das empresas que se destacam por estarem se reposicionando como empresas de “pós-patentes” e não mais de genéricos, como destacado na análise de competitividade da Cheminova.

O atributo “tradição”, neste caso, é identificado prioritariamente (70% dos respondentes) pelo tempo de mercado dessas empresas no segmento de genéricos e, em segundo lugar (35%), pela percepção de relacionamentos e serviços diferenciados dessas marcas em relação a outras

marcas consideradas “novas” no mercado e que se posicionam, basicamente, por ações preços agressivos de produtos. Esse fato reforça o aspecto da “confiança” identificado no primeiro bloco de questionamentos. Porém, nenhum aspecto que realçasse atributos de confiança nas marcas por causa da tradição foi apontado, a não ser a própria manutenção dos relacionamentos em longo prazo.

O terceiro fator apontado pelos respondentes, no que se refere à importância das marcas para a tomada de decisão, é a própria percepção de “posicionamento” dessas marcas, apontada por 45% dos gestores de revendas. Nesse aspecto, os respondentes procuraram justificar as razões da escolha da sua marca parceira de fornecimento de produtos genéricos com as seguintes contribuições:

- Decidi por comprar da empresa X, pois eles são líderes mundiais do mercado de genéricos e possuem a maior linha de produtos do mercado (proprietário de revenda no estado do Mato Grosso).
- Já compro deles há alguns anos e eles são a empresa de genéricos com o melhor portfólio para a cultura da cana (...) o produtor pede os produtos deles (proprietário de revenda no estado de São Paulo).
- Eles são os mais agressivos em preços no mercado de genéricos. Isso é muito importante porque é isso o que o meu cliente busca (proprietário de revenda no estado do Paraná).

Declarações como as que foram destacadas são exemplos de como o posicionamento das marcas é relevante para a tomada de decisão de um gestor de revendas em se relacionar com uma determinada marca de fornecedor de genéricos. Porém, o que chama a atenção nessas declarações é que, em alguns casos, o posicionamento percebido por estes gestores não é exatamente aquele das próprias empresas.

Essa constatação pode identificar que posicionamentos claros e alinhados às expectativas do mercado consumidor e/ou da rede de distribuição se mostram relevantes para a tomada de decisão na hora da compra, porém, percepções errôneas ou distorcidas podem representar um risco que poderá levar à tomada de decisão de compras em sentido oposto ao objetivado pelas empresas.

8.3 Principais Atributos de Diferenciação de Um Fornecedor de Genéricos

O questionamento em relação aos possíveis diferenciais que uma empresa de genéricos pode ter em relação aos seus principais concorrentes, na percepção de gestores de vendas, foi desenvolvido para que o respondente pudesse identificar diferenciais claramente observáveis, por meio de produtos ou estratégias distintas de algum fornecedor, ou por identificação em análises históricas de possíveis ações diferenciadas posicionadas em regiões ou culturas agrícolas específicas, mesmo que fossem no relacionamento com a sua vendas.

Nesse aspecto, o diferencial por “foco” em um determinado mercado ou cultura foi identificado como o principal fator de diferenciação possível de uma empresa fornecedora de genéricos, já que os portfólios de produtos apresentados por estas não detinham potencial para tal.

Dentre os argumentos identificados como diferenciáveis em relação a “foco”, 80% dos respondentes identificaram como caso de sucesso em diferenciação o exemplo de uma empresa considerada posicionada no segmento de genéricos, mas que buscou fortalecer sua posição de diferenciação por especialização nas culturas da cana-de-açúcar e do algodão, desenvolvendo, para isso, estratégias, produtos e programas de relacionamento altamente focados nessa cultura agrícola.

O segundo fator que ganhou destaque nas análises de possíveis diferenças da indústria de genéricos foi o fator “flexibilidade”. Vários atributos foram citados para formar o que se denominou, nesta análise, como “flexibilidade” para essa indústria e estes foram apontados, por 65% dos respondentes, como importantes geradores de percepção diferenciada.

Dentre estes atributos destacam-se a “flexibilidade por adequação de preços”, apontada por 70% dos respondentes. Segundo eles, empresas eficientes de genéricos devem analisar constantemente os preços do mercado para identificar (sozinhas ou por meio de seus canais) distorções no posicionamento de preços que está sendo trabalhado versus o que as outras empresas do mercado estão trabalhando e, com isso, desenvolver rapidamente adequações de preços.

Outro atributo considerado relevante no que tange à “flexibilidade” é a readequação de planejamentos. Do total de respondentes que escolheram o fator flexibilidade das empresas como fonte de diferenciação, 50% identificaram que empresas que sabem analisar as mudanças “constantes” do mercado para reavaliar e reestruturar seus planejamentos de vendas, e ações no campo podem ser percebidas como diferenciadas.

Além dos fatores de “foco” e “flexibilidade”, o terceiro fator mais apontado, com 35% de opiniões, foi o que se denominou, para efeito deste trabalho, de “Operacional”.

Os atributos que mais se destacaram nas respostas que formam o possível diferencial por “operacional” foram: (1) logística: apontado por 85% dos respondentes que escolheram o fator operacional como diferenciação, os quais identificaram a agilidade e a precisão da logística de entrega como os atributos mais importantes para este fato; (2) rotina de visitas do representante: do total de respondentes, 50% identificaram as rotinas de visitas e a presença em constância adequada do representante técnico de vendas (RTV) em suas revendas como o segundo mais importante atributo para a diferenciação por operação e (3) estoques; disponibilidade de produtos no momento em que são requisitados e o esforço para não faltar produtos demandados foram apontados como atributo relevante para 38% dos respondentes.

O último fator relevante de diferenciação, identificado por 30% dos respondentes, foi a “estruturação de políticas de distribuição”. Esse quesito foi identificado como importante, apesar da baixa identificação, pois a totalidade dos respondentes que o citaram argumentou que não é tradição da indústria de genéricos ter estratégias *go to market* com políticas de distribuição com regras claras e formalizadas, gerando para esta ação um potencial representativo de diferenciação no segmento.

Em sua maioria, os respondentes que optaram por essa argumentação chamaram a atenção para o fato de que esta realidade está em mudança e que algumas empresas já apresentam os primeiros passos de estruturação de regras de distribuição. Porém, essas estruturas estão bastante distantes das existentes nas relações com empresas do segmento de diferenciação.

8.4 Expectativas dos Clientes Finais das Revendas em relação a Indústria de Genéricos

A abordagem focada nas expectativas dos clientes finais foi desenvolvida como forma de entender a demanda dos clientes finais em relação às estratégias da indústria de fornecimento de defensivos genéricos no contato direto (por venda ou relacionamento) com os clientes finais ou em sinergia com a rede de distribuidores parceiros.

Os questionamentos para responder a esta parte da pesquisa foram feitos para os gestores de canais, solicitando que fossem respondidas segundo demandas e percepções que chegam a eles por meio de discussões e trocas de experiências com os seus clientes finais. Para isso, solicitou-se aos proprietários de revendas que apontassem os principais pontos fortes e fracos da indústria de genéricos no atendimento aos clientes finais e, com relação às estratégias mercadológicas, que eles pudessem lembrar de suas últimas abordagens a seus principais clientes.

Os questionamentos foram estruturados em dois blocos. No primeiro bloco, o objetivo foi o de identificar expectativas e demandas dos consumidores finais de defensivos agrícolas genéricos em relação ao que a indústria fornecedora poderia e/ou deveria estar fazendo no relacionamento com eles e atualmente não está. Este bloco foi denominado “gargalos”. O segundo bloco de questionamento focou em estratégias de gerenciamento e relacionamento com clientes ou, mesmo, estratégias mercadológicas que a indústria de defensivos genéricos já realiza e deveria dar continuidade, e foi denominado “manutenção”.

É importante citar que, para estes questionamentos, apenas 23 dos 35 respondentes souberam posicionar as demandas de clientes, principalmente no que tange a fatores de “gargalos”, que são aquelas expectativas que os clientes finais possuem, mas a indústria de genéricos atualmente não entrega. Já para os fatores de “manutenção”, todos os 35 gestores identificaram pontos de demanda.

Dentre os fatores identificados como gargalos, destacam-se três pontos: (1) ausência de programas formalizados de relacionamento com clientes, identificado por 60% dos respondentes deste bloco; (2) rotina de visitas de representantes da indústria nas fazendas,

identificado por 35% dos respondentes e (3) serviços técnicos na propriedade, identificados por 30% dos respondentes.

Quanto ao primeiro quesito identificado, a ausência de programas formalizados de relacionamento com clientes, identifica-se que tal demanda pode ser atribuída à experiência histórica desses clientes com as indústrias de outro segmento de mercado, o de especialidades, que implementa esse tipo de estratégia de relacionamento com clientes finais há alguns anos. Os próprios gestores das revendas são categóricos ao afirmar que, apesar da existência desse tipo de demanda por parte dos clientes finais, a implementação desse tipo de estratégia pode representar um risco representativo ao primeiro ponto, identificado como prioritário no bloco “manutenção”, que é a manutenção de preços baixos em seus produtos. Porém, a partir do momento em que as estratégias de relacionamento com clientes finais e, consequentemente, os benefícios que elas geram aos produtores rurais passam a ser vistos como paridades no mercado, estes mesmos consumidores finais passam a entender que todas as indústrias do setor de defensivos deveriam tê-las, porém, respeitando-se o posicionamento de preços.

Este tipo de percepção pode gerar desafios representativos para empresas dos segmentos de pós-patentes e de genéricos, já que, como premissa estratégica, essas empresas precisam ter custos estruturais mais agressivos e ser eficientes em custos totais e programas de relacionamento com clientes são contrapostos a isso. Contudo, foram citados exemplos de empresas do segmento de pós-patentes que atualmente estão trabalhando estratégias de relacionamento com clientes finais e estão obtendo resultados representativos em relação às vendas, mas, principalmente, em relação à percepção dos clientes.

Estes exemplos focaram-se em empresas com atendimento focalizado no mercado de cana-de-açúcar e algodão, em sinergia com o exemplo dado no bloco de questionamento sobre os “diferenciais da indústria” e ações de outra empresa do segmento, estruturada nos maiores produtores de soja e milho do Mato Grosso. Os respondentes identificaram estes exemplos como forma de mostrar a viabilidade estratégica de se implementar este tipo de ação no mercado de defensivos genéricos, porém, são enfáticos ao afirmar que estas são ações bastante isoladas e que a grande massa de consumidores finais tem entendimento uniforme de que esse tipo de estratégia ainda não existe neste segmento.

Já no que tange ao segundo quesito identificado, a rotina de vistas dos representantes das indústrias nas fazendas, os respondentes identificaram um considerável gargalo em relação a outras experiências existentes com as indústrias dos segmentos de insumos de maneira geral (aqui não se caracterizando apenas defensivos, mas também fertilizantes, sementes, entre outros). Os respondentes identificaram diferentes razões possíveis para esta percepção de “ausência” dos representantes técnicos da indústria, quando se trata das fabricantes de defensivos genérico ou pós-patentes, sendo os principais: (1) baixo nível de relacionamento entre a marca da empresa e o produto que o produtor está comprando; (2) pouca argumentação técnica diretamente da fábrica para a venda e (3) baixo índice de comprovações de eficiência diferenciada de produtos em relação aos concorrentes.

A razão número 1 identificada pelos respondentes é principalmente motivada pelo pequeno número de representantes que, em geral, as indústrias de defensivos genéricos mantêm em campo. Contudo, este ponto pode se configurar como um *trade off* para essas indústrias, já que uma das premissas de demanda identificadas pelos respondentes é a manutenção dos preços dos produtos baixos e, para isso, os custos estruturais são representativos. Contudo, os consumidores finais, por receberem um nível de interação e relacionamento por parte de indústrias de outros segmentos, identificam a falta de estrutura e a consequente ausência de visitas aos clientes como dois dos gargalos em satisfação.

Já a razão número 2 mostra, segundo os respondentes, uma das principais deficiências no que tange ao relacionamento da indústria fornecedora de insumos genéricos com o mercado final de usuários. Os gestores de vendas identificam que muitas empresas do segmento de pós-patentes buscam provar seus diferenciais em relação à concorrência, fundamentando diferenciais técnicos dos seus produtos, mesmo estes possuindo princípios ativos de patente abertas e com percepção de commoditizado.

Porém, são poucos os exemplos de trabalhos técnico-agronômicos que são realizados nas propriedades dos clientes, com a finalidade de demonstrar os atributos técnicos diferenciados da aplicação dos produtos. Segundo os respondentes, essa falta de ação das indústrias dificulta não apenas a geração de demanda por parte dos usuários finais, mas também o “convencimento” para a venda por parte das equipes técnicas das vendas. Segundo eles, a indústria deveria ter mais testes técnicos para serem utilizados como comprovação comercial.

A razão da pouca argumentação técnica junto aos produtores para alavancar demandas se inter-relaciona com a razão identificada número 3, que foca na insatisfação dos clientes por falta de comprovação da eficiência, prometida pela indústria, dos produtos que estão sendo comercializados. De maneira geral, os respondentes esclareceram que, justamente por não existirem testes técnicos dos produtos em larga escala e com frequentes demonstrações para os clientes, os exemplos de comprovação técnica de resultados dos produtos frente aos concorrentes são bastante raros, levando, assim, a argumentação de eficiência e diferenciais, prometidos pelas indústrias e pelas revendas, apenas para o campo da promessa e não para a realização.

Com relação aos questionamentos sobre o fator “manutenção”, que focavam em ações que já são desenvolvidas pela indústria de pós-patentes e genéricos e devem ser mantidas, os respondentes identificaram prioritariamente dois pontos, sendo: (1) preços agressivos perante a concorrência e representativamente mais baixos que as marcas de “especialidades”, abordado por 95% dos respondentes; (2) portfólios de produtos com uma gama diversificada ou produtos importantes, apontado por 60% dos respondentes e (3) misturas de produtos importantes do portfólio de produtos, apontado por 43% dos respondentes.

Fica claro, pelo índice de respostas em relação ao ponto número 1 do bloco de “manutenção”, que o preço ainda se configura como fator determinante para a tomada de decisão em relação à compra de produtos genéricos ou pós-patentes. Esta constatação mostra uma possível dificuldade para empresas que buscam se diferenciar posicionando-se no “novo segmento” da indústria, o posicionamento de pós-patentes, já que ele identifica indústrias que possuem diferenciais em trabalhos de campo e estruturas, porém, ofertando produtos semelhantes aos da concorrência, e o mercado demanda que tenham os mesmos preços.

Quanto ao ponto número 2 do bloco de “manutenção”, os respondentes indicam que um aspecto diferenciável na visão dos clientes finais em relação a fornecedores de produtos pós-patentes ou genéricos é o portfólio de produtos. Porém, este aspecto foi apontado, basicamente, por dois atributos, sendo (1) a extensão da linha, ou a gama diversificada de produtos e (2) presença de produtos importantes na linha.

Sendo assim, identifica-se que os produtores rurais levam em consideração empresas que possuem estratégias de manutenção de uma linha extensa de produtos que ofereçam diferentes

oportunidades de compra para diferentes demandas. Já no aspecto de produtos dos produtos importantes em uma linha, os respondentes sugerem que os usuários finais tendem a escolher empresas que detêm em suas linhas produtos considerados “importantes” (a terminologia importante neste quesito foi utilizada para produtos de alta demanda ou, mesmo, produtos que o mercado está subatendendo e que poucas empresas possuem).

A consideração sobre as misturas no portfólio de produtos (resposta número 3) se refere a estratégias recentemente verificadas no mercado de genéricos e pós-patentes, em que algumas indústrias, por meio de suas análises de demandas específicas (por cultura agrícola, por exemplo), identificam potenciais de misturar dois princípios ativos presentes em dois produtos de sua linha, ou de linhas de concorrentes, em separado. E, por meio desta estratégia, estas indústrias misturam os dois (ou mais) componentes, criando um novo produto que gera o mesmo resultado de produtos separados em apenas um.

Por meio desta estratégia, as empresas fornecedoras de genéricos buscam obter vantagens competitivas em relação os seus concorrentes não necessariamente pela diferenciação de seus produtos, mas sim pela comodidade de poder adquirir e utilizar apenas um produto para resolver problemas que anteriormente demandavam mais de um.

Analisando-se as respostas dos gestores de canais de distribuição fica claro que estas estratégias estão obtendo resultados, já que eles identificam que a oferta desse novo tipo de produto vem se mostrando como influenciadora para a geração de demanda dos clientes finais, pois consideram que a indústria deve mantê-la.

Os resultados sobre expectativas dos usuários finais em relação às indústrias de defensivos genéricos ou pós-patentes mostram que os produtores rurais esperam que a indústria forneça um portfólio de serviços associados aos produtos minimamente semelhantes aos que eles recebem da indústria de defensivos diferenciados (especialidades). Porém, a entrega desse tipo de pacote de serviços elevará substancialmente os custos para estas indústrias, o que constitui um desafio representativo para as marcas de pós-patentes. Conseguir demonstrar seus diferenciais perante a concorrência e comprovar estes diferenciais juntos aos usuários finais, mantendo custos de produção e operacionais em níveis adequados para que estes não gerem um impacto negativo no preço final dos produtos, o que poderia possibilitar a inoperância da empresa no seu segmento de mercado.

9 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO CHEMINOVA À LUZ DO MODELO DELTA

Com o objetivo de estruturar a análise dos condicionantes de desenvolvimento e implementação de estratégias de posicionamento competitivo na Cheminova Brasil, foi proposto um esquema analítico que considerasse os principais preceitos de formação de estratégias estruturadas por meio do Modelo Delta e que analisasse a realidade do segmento de genéricos à luz dos potenciais de posicionamentos competitivos propostos pelo Modelo.

Por meio deste esquema, foram propostas análises de fluxos de informação e distribuição de produtos e serviços que condicionam a formação e o gerenciamento da própria estratégia de posicionamento da Cheminova. Além desses fluxos, foram propostas análises das “influências” estratégicas, no que concerne fundamentalmente à formação da estratégia de posicionamento competitivo por meio de alianças com complementadores (como forma essencial da formação de *lock in* do sistema, como caracterizado no Modelo Delta).

Para finalizar as análises propostas no esquema analítico, consideram-se os “feedbacks estratégicos” caracterizados pelos fluxos reversos de aceitação do mercado e dos *stakeholders* (principalmente no que se refere às redes de canais de distribuição e clientes) da Cheminova Brasil, frente à proposta de posicionamento competitivo. Por meio desta análise, objetiva-se verificar a eficiência competitiva da proposta de posicionamento competitivo feita pela empresa.

9.1 Análises de Fluxos no Desenvolvimento e Gestão da Estratégia de Posicionamento Competitivo

Os fluxos representados no esquema analítico proposto como forma metodológica de analisar o desenvolvimento da estratégia de posicionamento competitivo e identificados pela sigla R1 buscam demonstrar as características das decisões estratégicas corporativas que determinam a estratégia que é trabalhada mercadologicamente pela Cheminova Brasil.

Verifica-se, por meio do caso, que as premissas que definem as estratégias para a tomada de decisão em posicionamento competitivo na Cheminova são altamente fundamentadas pelo histórico da empresa em suas origens. Apesar de a Cheminova Internacional ter se posicionado fortemente no segmento de pós-patentes, ou produtos genéricos, os investimentos em desenvolvimento de produtos e formulações, ao longo da história da empresa, proporcionaram uma competência estrutural e um know-how diferentes das empresas unicamente focadas em maximização dos recursos produzidos, buscando a liderança em custos. Esta diferenciação ocasionou, para a Cheminova, possibilidades, em termos de diferenciações em produtos ou formulações, únicas, o que permitiu que a empresa pudesse se caracterizar por um posicionamento competitivo mais direcionado à decisão “polar” do Modelo Delta de estratégia de “diferenciação em produtos” proposta por Hax e Wilde (2001).

Porém, essa posição estratégica não pode ser claramente apontada no polo de diferenciação, já que não segue as premissas de diferenciação propostas por Porter (1986), que servem de fundamento básico para a definição de diferenciação em produtos. Ou seja, os produtos posicionados pela Cheminova no mercado não apresentam características claramente distintas dos apresentados pela concorrência.

Essa impossibilidade de situar a estratégia de posicionamento da Cheminova no polo de diferenciação de produtos é resultado da própria essência da empresa em se estruturar como uma empresa de genéricos ou pós-patente (esta última como forma mais atual de posicionamento). Ou seja, apesar de dispor de uma estrutura de pesquisa e desenvolvimento maior e mais capacitada (e claramente mais custosa) do que normalmente se verifica em empresas tradicionalmente posicionadas em liderança em custo ou genéricos, esse diferencial não pode ser totalmente aproveitado, em termos de diferenciação, já que grande parte do portfólio da empresa é formada por produtos com princípios ativos já existentes no mercado e constantes nos portfólios dos principais concorrentes, o que minimiza a diferenciação percebida pelo mercado.

Em consonância com a impossibilidade de posicionamento da Cheminova na estratégia de diferenciação, verifica-se também a impossibilidade de posicioná-la claramente na opção estratégico-competitiva oposta do polo focado em produtos, a da “liderança em custos” (PORTER, 1986). Essa impossibilidade é ocasionada, na prática, pelas mesmas características

que levaram à impossibilidade da diferenciação dos produtos, a estrutura estratégica desenvolvida pela empresa ao longo de sua história.

As características históricas de integração vertical da produção, parcerias com universidades, estruturação de áreas de pesquisa e desenvolvimento e foco em produção e produtividade, pressionam atualmente a empresa a não adotar uma posição estratégica unicamente focada na opção por produtos/portfólio (diferenciação ou liderança em custo). Isso faz com que a Cheminova tenha que direcionar ao mercado uma proposta de valor condicionando seu posicionamento competitivo em uma posição mais próxima da “solução total para o cliente” (HAX; WILDE, 2001), entregando, assim, serviços e produtos associados e segundo uma criteriosa análise de demandas e expectativas. Porém, definir-se pela opção polar de solução total ao cliente não é claramente absorvida pela Cheminova, já que, como explica Day (1990), a “orientação para o cliente”, que é premissa da opção estratégica de solução total, se caracteriza por pesquisas constantes de avaliação e entendimento de demandas e expectativas da carteira de clientes e rede de parceiros, além da entrega de produtos e serviços altamente alinhados a essas demandas. Contudo, fica explícito nas propostas metodológicas das escolas de conceitos focados nos clientes que esse tipo de estratégia é bastante custosa para os organizações e que, para serem remuneradas, dependem de retornos sobre os investimentos representativos.

Essa realidade choca-se com os resultados tradicionalmente verificados em uma empresa de genéricos ou, mesmo, de pós-patentes, devido à presença de muitos competidores e da percepção quase igualitária dos produtos de todas as marcas pelos consumidores. Essa realidade gera retornos das vendas menores do que nos mercado de diferenciação, fazendo com que essas empresas tenham menores possibilidades de geração de ações fortemente embasadas em atendimento personalizado aos clientes.

Outra possibilidade é a de a Cheminova trabalhar os fundamentos de seu posicionamento competitivo, posicionando-se em um ponto intermediário entre as duas estratégias, não ficando em nenhum dos polos inferiores do Modelo Delta, mas sim em estruturas denominadas “híbridas”, como as propostas por Treacy e Wiersema (1995) nas chamadas “disciplinas de valor”. A Cheminova Brasil, investindo em estruturas híbridas, como as propostas nas “disciplinas de valor”, poderia adotar um posicionamento mais claramente

perceptível pelo mercado, que focasse em seus reais diferenciais e as paridades naturais com a concorrência.

Seguindo esta proposta, o posicionamento competitivo da Cheminova, a princípio, seria direcionado ao mercado por um “pacote de valor” de produtos e serviços associados, com o objetivo de criar valor na percepção dos consumidores finais de seus produtos.

Nessa temática, verifica-se um forte direcionamento da Cheminova em associar seu posicionamento ao diferencial de qualidade de seus produtos, tornando a entrega de valor por meio de serviços associados aos produtos um coadjuvante da proposta de valor gerada por meio do posicionamento competitivo. Esse direcionamento é respaldado pela cultura organizacional da empresa, focada em atributos de qualidade dos produtos e pela força representativa da marca no mercado agrícola.

Para fortalecer essa temática do pacote de valor fundamentado em produtos com características diferenciadas, a Cheminova buscou estratégias de informação do mercado consumidor a respeito das características técnicas dos principais produtos de sua linha. Esta estratégia pode ser verificada por meio da análise do fluxo denominado R2, no modelo analítico proposto, por meio do qual se objetivava analisar a orientação para o produto no posicionamento competitivo da Cheminova Brasil.

Verificou-se, por meio dessa análise, que existe forte orientação para o produto e que tal orientação é conceitualmente respaldada na estratégia genérica de Porter (1986) de “Diferenciação”. Porém, o atributo para o qual a empresa busca atribuir a diferenciação perante a concorrência não está na marca ou na eficiência dos produtos que ela comercializa, mas sim no atributo “Qualidade”. O atributo qualidade nessa estratégia é tratado por meio de características técnicas de produção. A Cheminova investe na eficiência produtiva para gerar produtos genéricos com características de formulação diferenciadas. Sendo assim, a empresa foca em fornecer ao mercado produtos com baixa diferenciação competitiva, porém, com características de formulação únicas.

Um exemplo desta estratégia é a venda de produtos com a existência de dois ou mais princípios ativos juntos, formando um único produto, o que a empresa denomina “misturas”. Outro diferencial que a empresa busca imprimir em seus produtos é a pureza, ou seja, ela

utiliza suas plantas com grande capacidade de desenvolvimento de produtos para comprar princípios ativos com índices de pureza menores e “purificá-los”. Este processo permite obter mais eficiência na produção de produtos formulados finais, assim como gera melhorias na avaliação das entidades de registros (ex. a Anvisa, no Brasil) que verificam, dentre outras variáveis, a quantidade de resíduos nos princípios ativos.

Porém, partindo-se do princípio de que o posicionamento competitivo alinhado à orientação para o produto, sob a ótica do Modelo Delta, é fortemente embasado pelas premissas de diferenciação ou liderança em custo propostas por Porter (1986), fica claro que a diferenciação objetivada pela Cheminova para construir vantagem competitiva sobre os concorrentes por meio de seus produtos não segue diretamente esta linha. Isso porque os produtos em si não apresentam diferenciais claramente percebidos pelo mercado (genéricos) e a estrutura da empresa não lhe permite liderar em custo, o que impossibilita que uma empresa como esta construa seus diferenciais competitivos apenas respaldada em sua linha de produtos.

Outro fator que contribui para a identificação de inoperância do posicionamento focado em produtos para uma empresa como a Cheminova Brasil é a própria estratégia dos concorrentes. Como verificado no caso, as empresas do setor identificaram, ao longo dos anos, a necessidade de entregar um portfólio de valor contendo produtos e serviços associados que contribuam, em conjunto, para a percepção de diferenciação na mente dos consumidores finais e da rede de distribuição dos produtos. Esse tipo de estratégia é verificada em empresas do segmento de defensivos agrícolas em todos os posicionamentos competitivos da indústria, desde as empresas altamente orientadas para a diferenciação em produtos, no caso denominadas indústrias de “especialidades”, passando pelo posicionamento mais recente do mercado, as indústrias de “pós-patentes” grupo no qual a Cheminova se insere e também as indústrias “genéricas puras”.

Esta presença constante nos “pacotes de valor” no mercado das indústrias pressiona a Cheminova a dispor de estratégia com o mínimo de paridade, a fim de não se distanciar das estratégias de seus principais concorrentes. Por isso, mesmo com seu foco orientado para comprovar diferenciais dos produtos por meio da qualidade, a empresa busca constantemente a identificação de oportunidades de mercado, no que tange aos serviços e atendimento aos clientes.

Esta estratégia de atendimento aos clientes e rede de canais, assim como a prestação de serviços correlacionada a ela, pode ser verificada nas estratégias de construção de pacotes de valor desenvolvidas pela Cheminova, nos últimos anos. Por meio do esquema analítico proposto, esse desenvolvimento foi analisado por meio dos fluxos denominados R3, que tinham como objetivo a análise dos condicionantes de orientação para o cliente (intimidade com o cliente) no posicionamento competitivo da Cheminova Brasil.

Verificou-se, por meio desta análise, que a Cheminova, em consonância com o que outras empresas do seu segmento realizam no mercado, desenvolve estratégias fortemente orientadas para os clientes (levando-se em consideração nesta análise a rede de canais de distribuição parceira como clientes também).

Nessa perspectiva estratégia da intimidade com o cliente, Hax e Wilde (2001) salientam, por meio das definições do Modelo Delta, que existem três formas de uma empresa atingir o objetivo de gerar “solução total para o cliente”. São elas: (a) redefinição da experiência do cliente; (b) alimentação horizontal e (c) integração com o cliente. As três formas propostas foram analisadas por meio do esquema analítico na realidade estratégica da Cheminova Brasil, em meio às suas ações de orientação para os clientes por meio de serviços e atendimento.

Segundo Hax e Wilde (2001), a forma de atuar no atendimento ao cliente por meio da *redefinição da experiência do cliente* pressupõe o entendimento profundo do modo pelo qual os consumidores interagem com os produtos e serviços da empresa, para redefinição do atendimento para uma forma mais criativa de se relacionar com o cliente de maneira mais próxima, objetivando-se aumentar a percepção de benefícios para os compradores finais.

No caso da Cheminova Brasil verifica-se uma orientação no sentido de causar proximidade com clientes e mercados, quando a empresa buscou uma estrutura organizacional focada na especialização do atendimento em mercado estratégicos, proporcionada pela implementação das diretorias de negócios do centro-oeste e do sul. E, mesmo com a adaptação da antiga Diretoria Centro para uma gerência da Diretoria Sul, este direcionamento se mantém.

Porém, esta decisão estrutural, apesar de efetivamente causar maior proximidade da marca Cheminova com os mercados e, conseqüentemente, com os consumidores finais, não se mostra claramente como uma estratégia de “redefinição de experiência do cliente”, já que não existem movimentos personalizados de captura de informações dos clientes finais e dos canais de distribuição, no sentido de modificar as formas de atuação e, conseqüentemente, os pacotes de valor de maneira personalizada.

Esse desalinhamento com a estratégia de “redefinição de experiência do cliente” pode ser consequência dos altos investimentos necessários para que uma empresa desenvolva estratégias fortemente vinculadas a clientes. Como destacam autores de estratégias orientadas para os clientes, como Day (1990), ou, mesmo, de conceitos de personalização do atendimento a clientes, como o *Customer Relationship Management* (CRM), como é o caso de Peppers e Rogers (1993), ações personalizadas em clientes importantes possibilitam retornos acima da média, porém, necessitam de investimentos representativos.

A Cheminova, por comercializar produtos que naturalmente geram menores retornos financeiros, por possuírem precificações agressivas em meio a uma empresa com custos operacionais consideráveis, não pode investir fortemente em ações personalizadas com seus clientes, a fim de mudar a percepção em relação ao seu relacionamento. Contudo, os esforços em relacionamento com clientes desenvolvidos por ela, no sentido de se aproximar de seu mercado por meio de diretorias especializadas, tornam os produtos e a marca da empresa mais próximos dos clientes finais e dos canais de distribuição parceiros. Essa proximidade permite que a empresa “entenda” melhor as expectativas e as variações de demanda do mercado, para posicionar de maneira mais efetiva seu pacote de valor.

Esse modelo estratégico se assemelha à proposta conceitual de *Alimentação Horizontal* de Hax e Wilde (2001), segundo os quais “consiste em ampliar o escopo do relacionamento comercial com os clientes, mediante a integração e customização de um portfólio de produtos relacionados”.

Porém, apesar da aproximação entre a ação desenvolvida pela Cheminova Brasil juntos aos seus clientes, posicionando portfólios de produtos e serviços de acordo com a análise efetiva do mercado e de suas demandas por meio da proximidade e especialização das diretorias comerciais, não se verifica, também nessa estratégia, alinhamento total com a proposta de

Hax e Wilde (2001, p. 11) para a *Alimentação Horizontal*. Isso porque, como destacam os autores, esta estratégia preconiza que “é necessário que possua o desenho ou o processo de manufatura de cada produto que irá formar a solução customizada”, a fim de produzi-lo e entregá-lo da maneira como o cliente demanda.

A necessidade de fortalecer o conceito de customização da entrega do pacote de valor preconizado pela forma estratégica da *Alimentação Horizontal* distancia a realidade das ações da Cheminova da proposta conceitual, já que a customização efetiva tem o mesmo problema de altos investimentos destacado anteriormente. Porém, ao mesmo tempo, a empresa implementa fortemente, por meio de suas diretorias regionais, outro preceito endossado pela estratégia de *Alimentação horizontal*, que é a manutenção constante de geração de informações do mercado e principalmente dos clientes, a fim de entregar pacotes de valor alinhados minimamente às suas expectativas.

Já a proposta de *integração com o cliente* apresentada por Hax e Wilde (2001) é a que mais se distancia das ações atuais da Cheminova Brasil. Esta forma estratégica compreende “assumir algumas atividades que eram desempenhadas pelo próprio cliente. Para isso, a empresa precisa utilizar seu know-how, sua estrutura e suas competências para desempenhar ações, que eram de responsabilidade dos clientes, de maneira mais eficiente e eficaz, gerando assim valor percebido.

Das três opções estratégicas da “solução total para o cliente”, a *integração com o cliente* é a que possibilita as maiores chances de vantagem competitiva. Isso porque, a partir do momento que a empresa fornecedora passa a desenvolver ações que são de responsabilidade do cliente, elevam-se as barreiras à entrada de possíveis concorrentes, pois, para que estes passem a fornecer os mesmo serviços oferecidos pela empresa que já substituiu as responsabilidades que antes eram do cliente, terão que, ao menos, passar a desempenhar o mesmo papel que a empresa original estava desempenhando.

Esse potencial de geração de vantagem competitiva torna também esta opção estratégica carente de altos investimentos. Adaptar processos, conhecimentos e operações, entre outros aspectos de gestão, para passar a fazê-lo no lugar dos clientes e ainda de maneira mais eficiente, requer preparação, estruturação e investimento por parte da empresa que se dispõe a fazê-lo.

Estes altos investimentos, tanto monetários quanto estruturais, não convergem para as possíveis estratégias implementáveis pela Cheminova Brasil, já que, para se manter competitiva, esta empresa precisa, além de manter seus preços de produtos em sinergia com o mercado, manter estruturas eficientes de pessoas e físicas, para não elevar seus custos operacionais.

Por meio da análise das três opções de estratégias orientadas para os clientes propostas por Hax e Wilde (2001) no polo estratégico da “solução total para o cliente”, verifica-se que a Cheminova Brasil não se posiciona claramente em nenhuma das opções. Esta realidade se mostra em linha com a análise de dificuldade estrutural de empresas do segmento de genéricos desenvolverem estratégias totalmente focadas na orientação para os clientes, já que não possuem diferenciações representativas que permitam o bloqueio dos concorrentes e os custos do atendimento personalizado podem ser representativos demais.

Em linha com esta realidade, o próprio posicionamento competitivo da Cheminova Brasil busca um “apelo” no sentido de mostrar ao mercado um diferencial mais concentrado nos produtos de sua linha, em conjunto com um portfólio de serviços associados, do que tentar se destacar alguma das ações polares inferiores do Modelo Delta (diferenciação ou lideranças em custo). Sendo assim, fica clara a necessidade de a empresa fortalecer sua posição estratégica em forma híbrida (intermediária entre os dois pólos) e não focar nas características de um dos polos.

Como destacam Hax e Wilde (2001), as opções de posicionamento estratégico da indústria analisadas por meio do Modelo Delta são correlacionadas com estruturas de gestão em redes, como apresentado por Leon (1998). E, no ambiente competitivo do agronegócio, as redes se apresentam como decisivamente estratégicas para possibilitar vantagens competitivas sustentáveis.

A temática das redes nos agronegócios se associa diretamente à própria estruturação conceitual para o entendimento dos sistemas agroindustriais (SAGs) (ZYLBERSZTAJN, 1995), que é aprofundada por Zylbersztajn e Neves (2000, p. 9), que afirmam que “[...] os SAG comportam os seguintes elementos fundamentais para a sua análise descritiva: agentes, relações entre eles, setores, organizações de apoio e ambiente institucional” e no qual são

reforçados por Ménard (2002, p. 14), que esclarece que “rede é uma forma híbrida de governança, e o que é chamado de sistema agroindustrial é um caso especial de rede.”

Em meio às definições de redes e sua importância para o agronegócio nacional e mundial, a temática da distribuição se faz presente na conceituação de canais de distribuição (STERN; EL-ANSARY, 1996) que têm influência representativa nas estratégias de posicionamento competitivo, especialmente quando aplicadas em países com extensões continentais, como é o caso do Brasil.

No mercado de defensivos agrícolas, a rede de distribuição influencia fortemente a maneira como as indústrias fornecedoras conseguem se posicionar no mercado. Dessa maneira, os canais de distribuição passam a fazer parte das próprias estratégias de posicionamento competitivo, levando a indústria a ter certa dependência de canais altamente alinhados às suas estratégias para que consigam entregar o valor percebido que objetivam para o mercado.

Para entender como a Cheminova Brasil alinha sua proposta de posicionamento competitivo com a rede de canais de distribuição parceira, foi sugerida, por meio do esquema analítico alinhado ao conceito do Modelo Delta, a análise dos fluxos denominados R4, que objetivavam a análise das relações da empresa com sua rede de canais de distribuição.

Em sinergia com as estratégias de gerenciamento e relacionamento da rede de distribuição, com o objetivo de causar alinhamento estratégico no que tange ao posicionamento competitivo, deve-se levar em consideração a própria estratégia de relacionamento direto com grandes clientes (*key accounts*) que faz parte da estrutura de canais de distribuição e vendas proposta por Stern e El-Ansary (1996), denominada venda direta.

No mercado agrícola, a venda direta passou a fazer parte representativa das estratégias de distribuição (*go to market*) quando os produtores rurais passaram a se profissionalizar e a deter grandes estruturas produtivas em “suas mãos”. Esse crescimento, verificado principalmente do meio para o final da década de 1990 e que se manteve nos anos subsequentes, originou produtores e grupos de produtores rurais com forte poder de barganha para a compra de insumos. Em meio a esta realidade, a indústria passou a se valer cada vez mais de estratégias de vendas (e atendimento) diretas para estes clientes maiores, sobrepassando os canais de distribuição (revendas agrícolas) tradicionais.

Por fazer parte relevante nas estruturas de distribuição e, conseqüentemente, na própria estratégia de posicionamento competitivo das indústrias de defensivos agrícolas, o esquema analítico proposto considerou o fluxo de atendimento direto para vendas da indústria ao produtor rural, denominando estes fluxos de R5.

Verifica-se, na estratégia de distribuição e relacionamento com canais e consumidores finais da Cheminova Brasil, um forte alinhamento entre o posicionamento competitivo que a empresa busca repassar ao mercado e os projetos estratégicos de gestão e atendimento a canais de distribuição e clientes finais. Esse alinhamento pode ser percebido por meio da criação dos projetos Qualinova, Renova e Inova, por meio dos quais buscou, com um programa estruturado de relacionamento com canais de distribuição, clientes finais e cooperativas, respectivamente, se aproximar de sua rede com o objetivo de identificar as expectativas e necessidades que norteiam a demanda de seus parceiros (compradores ou intermediários), para assim ter maior facilidade de posicionar os diferenciais competitivos de sua linha de produtos (qualidade intrínseca do produto e misturas).

Verifica-se que o padrão utilizado para o regramento (escopo) dos três programas de gerenciamento/relacionamento é altamente fundamentado na manutenção de relacionamentos de longo prazo, por meio da entrega de valor de um pacote de produtos e serviços da Cheminova, em contrapartida a um aumento de participação na carteira de compras do parceiro.

Estas premissas que formam o escopo dos programas respaldam a importância que a Cheminova dá ao posicionamento de seus produtos já que, por meio do crescimento do relacionamento, ela busca posicionar seu portfólio com maior diferenciação, para mostrar os diferenciais intrínsecos de seus produtos frente aos portfólios ditos “iguais”, posicionados pelos principais concorrentes.

Para alcançar esse objetivo, a Cheminova dispõe de um pacote de serviços direcionados e uma equipe especializada na identificação das necessidades dos clientes, posicionando produtos mais adequados a preços competitivos e, em alguns casos, auxiliando na prestação de serviços agrônômicos de indicação do melhor produto, até a assistência técnica para a melhor aplicação.

Em meio aos pacotes de benefícios formados pelo posicionamento de produtos e serviços alinhados às expectativas e necessidades dos parceiros da rede, a Cheminova implementou regras de incentivos às vendas e, principalmente, ao cumprimento de metas de compras da sua rede de distribuição segundo paridades estratégicas em que outras empresas do segmento já trabalham, por exemplo os retornos (*rebates*) alinhados aos volumes de compras.

Os programas de *rebate* são considerados, atualmente, uma “premissa” estratégica para fortalecer as relações entre uma indústria de fornecimento de insumos e sua rede de distribuição ou de usuários finais. Nesse sentido, verifica-se, pela análise das “razões pelas quais os clientes optam pela compra de um produto genérico”, verificados nas pesquisas junto às revendas agrícolas, que, apesar dos esforços em criar estratégias diferenciadoras para os programas Qualinova, Renova e Inova, um dos principais atributos de manutenção de parcerias da rede é mesmo a presença do *rebate* nos programas de distribuição.

Essa realidade fortalece a perspectiva de a Cheminova Brasil se posicionar mais fortemente fundamentada nos atributos possivelmente diferenciáveis dos seus produtos (qualidade intrínseca e misturas), mesmo que estes atributos necessitem de um esforço maior de “convencimento” do mercado, já que têm caráter mais perceptivo ou, mesmo, requerem conhecimento técnico prévio, do que apresentam características diferenciáveis claras.

Sendo assim, é possível, por meio das análises de fluxos inerentes ao desenvolvimento da estratégia de posicionamento competitivo e do alinhamento dessa estratégia na rede de distribuidores e clientes da empresa, identificar as razões pelas quais a empresa fortalece a ideia de “portfólio diferenciado”, se alinhando mais proximamente às estratégias com foco no produto do Modelo Delta do que às estratégias de solução total ao cliente. Porém, fica claro também que não possuir, dentro do seu posicionamento competitivo, ações fortemente orientadas para os clientes, mesmo que estas não sejam o foco estratégico, tiraria a Cheminova da competição de mercado.

Ilustração 16 – Posicionamento Competitivo Cheminova à Luz do Modelo Delta

Pela análise específica dos fluxos de formação do posicionamento competitivo, fica claro que, em um segmento mercadológico, como a da Cheminova Brasil, as opções estratégicas do “melhor produto” ou da “solução total para o cliente” não respondem às perspectivas possíveis de orientação estratégica necessária para essas empresas. Por essa perspectiva, empresas do segmento de genéricos ou, mesmo, empresas que se posicionam na nova proposta de segmentação da indústria, os pós-patentes, devem orientar seus posicionamentos para posições intermediárias em relação às posições polares propostas pelo modelo.

Hax e Wilde (2001), por meio da proposta conceitual do Modelo Delta, identificam as possibilidades de existirem empresas (ou segmentos) que se posicionam fora das posições polares do modelo. Os autores afirmam que empresas podem se posicionar em posições intermediárias entre “produto” e “cliente”, ou mesmo entre os polos de “cliente” e *lock in*, ou em seu oposto, intermediário entre “cliente” e *lock in*.

Porém, Hax e Wilde (2001) destacam que estas posições intermediárias geram menor percepção de clara diferenciação na mente do consumidor e da rede de parceiros, já que, por existir um número maior de “informações” referentes aos atributos e conceitos que

fundamentam o posicionamento competitivo, pode ocorrer maior distorção perceptiva, levando o mercado a não entender claramente o posicionamento competitivo, requerendo, assim, maiores investimentos totais (tempo, monetário e relacionamento, entre outros), para fundamentar o posicionamento.

Porém, posicionamentos como estes geram a perspectiva criticada por Porter (1995, p. 74), segundo o qual “[...] nenhuma empresa pode alcançar o sucesso tentando ser todas as coisas para todas as pessoas”. E, no intuito de clarificar uma posição estratégica não polarizada sem causar deficiência perceptiva por parte da rede, Hax e Wilde (2001) propõem o alinhamento entre a sugestão conceitual do Modelo Delta em sinergia com as propostas conceituais-estratégicas das “disciplinas de valor” (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Treacy e Wiersema (1995) sugerem três orientações estratégicas agrupadas em “disciplinas de valores”, necessárias para se tornar e manter-se líder. São elas: excelência operacional, liderança em produto e intimidade com o cliente; e utilizam as estratégias genéricas de Porter (1995) para fundamentar as opções estratégicas das empresas. Nessa proposta, os autores afirmam que cada uma das três propostas se aproxima das opções estratégicas polares do Modelo Delta, porém, em nenhum dos casos se posiciona exatamente no polo.

A excelência operacional, segundo eles, aproxima-se da liderança de custos de Porter, mas não se resume a ela. Há na excelência operacional uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra incomparáveis, numa oferta com os menores custos possíveis, tangíveis e intangíveis. Isso significa produção eficiente; produtos desenhados para eficiência em custos; processos com operações padronizadas, simplificadas, planejadas e controladas centralmente; sistema de gerenciamento focado em transações integradas, confiáveis e em alta velocidade; cultura que abomine perdas e premie a eficiência; e distribuição eficiente. (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 45).

Já no que se refere ao posicionamento de “liderança em produto”, Treacy e Wiersema (1995) afirmam que este representa a busca contínua pelo melhor produto, não um melhor produto ocasional. As empresas líderes em produtos buscam “[levar] seus produtos ao reino do desconhecido, do não tentado ou do altamente desejável” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 35), precisando ser criativas e rápidas, trazendo produtos que ofereçam benefícios reais em desempenho ou percepção da experiência.

Segundo Treacy e Wiersema (1995), essa posição estratégica se aproxima fortemente da proposta de diferenciação de Porter (1986), porém, esta determina estruturas mais flexíveis e

adaptadas para captar e gerenciar informações mercadológicas (e da rede), a fim de entregar produtos (ou pacotes de valor) mais alinhados com as expectativas desse mercado. Sob esta perspectiva, a ideia de diferenciação não fica claramente difundida apenas em uma característica clara de diferenciação do produto em si, mas sim na entrega total desse produto ao mercado (pacote de valor), gerando uma “percepção de diferenciação”.

A “intimidade com os clientes” pelos autores “foca em entregar não o que o mercado quer, mas o que grupos específicos de clientes querem” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 38). É a busca da solução total com serviços únicos e superiores e de relações de longo prazo que permitam conquistar a fidelidade dos clientes por auxiliá-los a extrair o máximo dos produtos. Sob a perspectiva das estratégias genéricas de Porter (1986), a “intimidade com o cliente” se aproxima da proposta de “foco”, nesse caso, uma estratégia focada no cliente e no mercado. Em sinergia, o Modelo Delta propõe a posição polar de “solução total para o cliente”, que tem também característica fortemente alinhada a esta disciplina de valor.

Porém, como nas duas primeiras propostas de “disciplinas”, apesar do alinhamento com a posição polar da “solução total para o cliente”, a disciplina de valor da “intimidade com o cliente” não tem posicionamento específico na posição orientada exclusivamente para o cliente, já que defende a “melhor oferta” aos clientes, fazendo parte disso o produto mais bem direcionado (diferenciado ou não), a melhor equipe e os melhores custos (ou os mais eficientes). Todas essas características distanciam essa posição estratégica do pólo da solução total ao cliente.

Por meio das propostas das “disciplinas de valor” pode-se verificar que a posição híbrida da Cheminova Brasil, em posição intermediária entre os polos de “melhor produto” e “solução total ao cliente”, mais se alinha à proposição de posicionamento da “liderança em produto”, justificando assim seu forte direcionamento em buscar percepções de diferenciação na rede por meio de características intrínsecas dos produtos (qualidade) e na maneira, ou na estratégia, de como se entrega este produto (pacote de valor).

Outros fatores de formação da estratégia de posicionamento competitivo da empresa fortalecem essa análise, já que, sendo uma empresa que, apesar de pertencer a um segmento orientado para a estratégia de “liderança em custo” e não ter uma estrutura que permita a implementação desta estratégia e, possuindo estruturas de pesquisa e desenvolvimento que

(em tese) seriam desnecessárias em um segmento posicionado para custo baixo, a Cheminova desenvolveu uma estrutura e uma estratégia específicas de posicionamento competitivo.

Esta estrutura específica faz com que a empresa entregue ao mercado produtos que outros concorrentes também possuem, porém, com possíveis características técnicas, formulações ou, até mesmo, diferenciações reais que seriam difíceis de serem imitadas pelos concorrentes do mesmo segmento, aproximando a empresa mais de empresas de diferenciação do que do segmento de genéricos.

Outro fator que fortalece o posicionamento de “liderança em produtos” sob a perspectiva das disciplinas de valor, no caso da Cheminova, são as estratégias de formação de pacotes de valor, entregues de maneira diferenciada nas diferentes áreas de atuação da empresa, por meio das diretorias especializadas. Esta perspectiva estratégica mostra alinhamento com a proposição de Treacy e Wiersema (1995), no sentido de não entregar necessariamente um produto diferenciado, mas sim um pacote perceptivamente diferenciado e alinhado com que o mercado deseja.

Porém, fica claro também que, apesar de o posicionamento competitivo da Cheminova ser claramente explicado pela teoria, o desafio da empresa no sentido de se posicionar por meio de um conceito fortemente embasado na percepção dos clientes será a geração de uma informação clara e que “convença” os clientes e a rede, já que, como ficou claro por meio da abordagem realizada na rede de revendas agrícolas, a ideia de preços baixos em relação à percepção de produtos *commoditizados* é muito presente.

9.2 Análises das Influências na Formação da Estratégia de Posicionamento Competitivo

A análise de influências, assim como estabelece a literatura de posicionamento competitivo, teve o objetivo de analisar como a influência dos complementadores genéricos ou específicos é determinante para a formação do posicionamento competitivo em si e para a geração de possibilidade de *lock in* junto aos clientes e parceiros na rede de distribuição.

Dessa forma, análise das influências foi focada na importância da rede de complementadores da Cheminova na tomada de decisão sobre o posicionamento competitivo da corporação e sua

importância na entrega de valor para parceiros (canais de distribuição) e para o consumidor final.

Como propõem Hax e Wilde (2001), para que uma empresa tenha a possibilidade de desenvolver uma estratégia de posicionamento competitivo com características de aprisionamento do sistema (*lock in*), ela não deve se concentrar apenas nas premissas de produtos e clientes, mas sim levar em consideração toda a rede que envolve a formação da sua proposta de valor.

Devem-se levar em consideração as redes formadas na área de fornecimento da empresa (redes a montante na cadeia de valor), as redes formadas com parceiros não fornecedores da empresa (por exemplo, alianças estratégicas) e redes formadas na área de distribuição (redes a jusante na cadeia de valor).

A opção estratégica de lock-in tem escopo mais amplo do que as opções de clientes e produtos. Nesta opção a empresa enfoca não apenas o produto ou o cliente, mas também os outros atores do sistema que contribuem para a criação de valor econômico. Portanto, a posição de lock-in do sistema representa a forma mais forte de amarração, merecendo especial atenção a parte denominada Complementador. Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996, p. 18), ‘um participante é um complementador se os clientes valorizarem mais o produto nas situações em que se apresenta acompanhado do produto do outro participante do que nas situações onde ele apresenta-se isoladamente’. O significado de complementador não é necessariamente um fornecedor ou um competidor. Na realidade, um complementador pode ser entendido como um provedor de serviços que realça direta ou indiretamente a oferta da empresa e assim interfere na demanda de seus produtos ou serviços. (HAX; WILDE, 2001, p. 43).

A possibilidade de desenvolvimento de um *lock-in* no posicionamento estratégico de uma empresa leva em consideração que, devido à sua importância, as empresas não podem se concentrar apenas em atrair, gerenciar e reter clientes, mas também em atrair, gerenciar e reter complementadores, como premissa para conseguir aprisionar a demanda (e o cliente) por meio do *lock-in* do sistema.

A análise da possibilidade de a Cheminova Brasil desenvolver *lock-in* do sistema foi proposta por meio da identificação da influência de complementadores existentes na rede de relacionamentos da empresa. Como propõem Hax e Wilde (2001), complementadores podem ser identificados como “específicos”, que são aqueles que podem se envolver diretamente com a empresa e, a partir dessa relação, desenvolve-se uma aliança “exclusiva”, aumentando as barreiras à entrada de concorrentes, e complementadores “genéricos”, que podem, ao

mesmo tempo, se relacionar com a empresa e com outras empresas (mesmo que concorrentes).

Dessa maneira, foi proposto, por meio do esquema analítico, que as duas formas de complementadores fossem analisadas em separado, com o objetivo de identificar suas reais influências na geração do *lock-in*. Sendo assim, para a análise dos “complementadores” específicos foi proposta uma análise de “influências recíprocas” entre a Cheminova e seus possíveis complementadores específicos, para a formação da própria estratégia de posicionamento competitivo. Essa análise foi denominada de F1 e seu objetivo foi verificar, inicialmente, a presença de complementadores específicos no desenvolvimento estratégico competitivo da Cheminova e analisar a influência recíproca desses complementadores na geração de possibilidades de aprisionamento do sistema.

Como verificado no caso da Cheminova, existe um complementador altamente específico que influencia as estratégias de posicionamento competitivo e, até mesmo, a própria cultura organizacional da corporação. A Universidade de Aarhus atua no desenvolvimento estratégico da Cheminova não apenas como proprietária e formadora do conselho de administração da empresa, mas no que tange aos aspectos mercadológicos. Ela atua como um importante complementador no desenvolvimento de produtos e formulações inovadoras e direcionamentos estratégicos alinhados às necessidades de cada país onde a empresa atua.

A influência desse complementador específico para a Cheminova Brasil é a possibilidade de a empresa poder dispor de uma área de pesquisa e desenvolvimento respaldada tecnologicamente por uma das mais representativas universidades europeias de conhecimento em tecnologia, permitindo, assim, que a empresa analise o mercado e as demandas específicas e solicite inovações que permitam uma entrega mais alinhada às expectativas dos clientes. Ou seja, permite que a Cheminova Brasil detenha uma estrutura de inovação que se assemelha às indústrias com posicionamento clássico de diferenciação.

A influência da universidade de Aarhus como geradora de *know-how* tecnológico influencia diretamente o posicionamento competitivo destacado anteriormente de “liderança em produto”, pois auxilia na constante geração de inovações no portfolio de produtos da empresa, gerando a influência analisada no modelo analítico pela sigla F5.

Porém, para que um complementar, específico ou genérico, influencie realmente a formação de *lock-in* é necessário que atenda a uma das condições pré-estabelecidas como sendo de “necessidade fundamental”, por Hax e Wilde (2001), na formação do aprisionamento, que são: (1) “existência de retornos marginais crescentes”, que é o aumento do valor do produto ou serviço em decorrência do aumento do número de usuários e a intensidade de uso e (2) “existência de externalidades de rede de trabalho”, que se configura como o aumento da atratividade do produto, não por razões das características do produto em si, mas pelo investimento realizado pelos complementadores.

Respeitadas estas condições preliminares, a empresa tem a possibilidade de gerar um dos três tipos de *lock-in* propostos por Hax e Wilde (2001): (1) padrão proprietário, (2) troca dominante e (3) acesso restrito.

Ilustração 17 – Possibilidade de *Lock-in* Cheminova

As possibilidades de formação de um dos três tipos de *lock-in* na realidade da Cheminova Brasil, por meio de suas relações com seus complementadores específicos (no caso a Universidade de Aarhus), foram analisadas pelas influências diretas que a universidade gera na rede, por meio da sigla L3, que representa a percepção gerada na rede de distribuição e de consumidores final em relação à sua presença nas estratégias da Cheminova.

Verifica-se, por meio dessa análise, que não existem ligações diretas entre a Universidade de Aarhus e a rede da Cheminova Brasil e que a influência indireta, por meio de propagandas, materiais promocionais, apresentações institucionais e discursos corporativos da empresa, é bastante minimizada, não dando destaque aos atributos diferenciáveis que uma parceria como a existente com a universidade pode gerar de percepção diferenciadora para a empresa.

Nesse sentido, a presença da Universidade de Aarhus não possibilita à empresa a formação de *lock-in* de “padrão proprietária”, por exemplo, já que, como única complementadora específica de representatividade nas relações cooperativas estratégicas da empresa, a universidade sozinha não conseguiria influenciar como geradora de *lock-in* padrão proprietário. Isso porque esse tipo de posicionamento é dependente de empresas que “aprimorem” um grande número de complementadores em sua rede, fazendo com que os consumidores optem por ela justamente pela influência de um número representativo de parceiros. (HAX; WILDE, 2001).

O *lock-in* por “troca dominante” poderia ser entendido como o mais viável para a implementação por parte da Cheminova, utilizando sua complementadora específica, a Universidade de Aarhus. Esse potencial se dá pela “troca” de informações que está sendo implementada por meio das diretorias especializadas por região que a Cheminova Brasil vem implementando ao longo dos últimos anos.

Contudo, essa troca de informações, atualmente, é, basicamente, restrita às informações de objetivos, necessidades e expectativas em relação à compra de um produto de que a Cheminova dispõe (ou não) e não à troca contínua de formação de novos relacionamentos, troca de informações estratégicas e até mesmo troca de informações para desenvolvimento de novos produtos e serviços associados, como é colocado pelo que Hax e Wilde (2001, p. 97-98) denominam como “um ciclo virtuoso” de informações da rede, em que “a empresa que domina as informações tem maiores chances de sucesso.”

Sendo assim, descarta-se a possibilidade de formação de *lock-in* por meio da troca dominante na análise da atual estratégia de posicionamento competitivo da Cheminova Brasil, restando apenas a possibilidade de formação de *lock-in* por “acesso restrito”.

O *lock-in* por acesso restrito é ocasionado quando a empresa que lidera a rede consegue limitar ou até restringir totalmente o acesso dos concorrentes a seus clientes (HAX; WILDE, 2001, p. 98-102). Essa limitação de acesso, assim como destacam os autores, é menos verificada em mercados que dependem de relacionamento direto ou de prestações de serviços, por isso é mais comumente verificada em empresas de vendas pelo internet.

Porém, algumas empresas do segmento de defensivos agrícolas conseguiram estabelecer estratégias que resultaram em um “acesso restrito” aos seus clientes por meio do desenvolvimento de programas de relacionamento que atingiam os maiores e mais importantes clientes dessas empresas e aproximava fortemente essas marcas do mercado consumidor, aumentando assim as barreiras à entrada de concorrentes. Estes exemplos foram verificados apenas em empresas com portfólios de produtos altamente diferenciados.

Empresas de genéricos ou pós-patentes têm menores possibilidades de desenvolvimento deste tipo de *lock-in*, pois o fator fundamental para restringir o acesso de concorrente no mercado de insumos agrícolas que seria o produto diferenciado elas não detêm. Mesmo que o objetivo central de programas de relacionamento de clientes, como o Renova, o Qualinova e o Inova, sejam a “fidelização” dos clientes e, assim como explicam Peppers e Rogers (1995, p. 34); “fidelizar os clientes eleva barreiras à entrada de concorrentes”, na prática, esses programas se tornaram paridades estratégicas (RIES; TROUT, 1987), não oferecendo mais possibilidades de aprisionamento.

Outra possibilidade de geração de *lock-in* para a Cheminova Brasil seria por meio da formação de redes de “complementadores genéricos”. Para isso, segundo Hax e Wilde (2001), estes complementadores, apesar de não serem exclusivos na Cheminova, devem, a partir do momento que passam a se relacionar estrategicamente com a empresa no relacionamento com um consumidor, por exemplo, demonstrar alinhamento com as estratégias dela, a fim de causar ganhos mútuos maiores que aqueles que seriam originados caso estivessem sem a parceria.

Destacam-se na estratégia corporativa da Cheminova a presença de complementadores genéricos na rede a montante (anteriores à Cheminova), os fornecedores de matérias-primas. Apesar de a grande maioria dos produtos da empresa ser produzida em suas fábricas da Dinamarca por meio de uma estratégia de integração vertical, as matérias-primas básicas que

a própria Cheminova não fabrica e que são necessárias para a formulação dos produtos é adquirida de empresas de química de base que fornecem para ela e para diferentes outras indústrias, inclusive a concorrência.

Já ao se analisar complementadores genéricos nas redes de relacionamento a jusante (à frente da Cheminova na cadeia de valor), destacam-se os canais de distribuição parceiros da marca (revendas, atacados agrícolas, cooperativas agrícolas, entre outros), como os principais parceiros em uma estratégia de posicionamento competitivo que busque *lock-in* por meio de complementadores genéricos.

Assim como destacam Stern e El-Ansary (1996), a rede de canais de distribuição tem função decisiva no momento de levar a estratégia mercadológica de um fornecedor aos clientes finais. E, como destacado por Neves e Zylbersztajn (2006), as redes de canais de distribuição são “referenciais de apoio” para as empresas desenharem suas redes estratégicas.

Dessa maneira, por meio do esquema analítico proposto, objetivou-se identificar as influências dos complementadores genéricos do fornecimento de matérias-primas, por meio da sigla L2; a influência da rede de complementadores genéricos formada pelos canais parceiros da marca Cheminova, por meio da sigla L4 e a influência de toda esta rede de complementadores genéricos para a formação do posicionamento competitivo e, conseqüentemente, a geração de possibilidades de *lock-in*.

O que fica claro em relação às parcerias de fornecimento de matéria-prima da Cheminova é que, em parte, essas empresas auxiliam no posicionamento competitivo de “liderança em produto”, no sentido de manter a constância de fornecimento, permitindo que a empresa tenha disponibilidade de produtos para entregar ao mercado. Porém, essa relação de parceria não permite nenhum dos três tipos de *lock-in* propostos por Hax e Wilde (2001), já que se trata apenas de uma relação de parceria tradicional de *supply chain*, não envolvendo características que pudessem destacar a Cheminova no mercado, ou, mesmo, que incentivassem os clientes a comprar da marca em função dessa parceria.

Já a rede de canais de distribuição é formada por parceiros que geram a possibilidade para uma empresa de implementar posicionamentos competitivos de *lock-in*, principalmente por meio da opção de “padrão proprietário”, devido às extensões dessas redes e às possibilidades

de sinergias e arranjos cooperativos (GASSENHEIMER *et al*, 1996) nessa rede. Porém, o que se verifica, na realidade das redes de distribuição especializadas em revender insumos agrícolas, é que, apesar da predisposição existente de assumir parcerias estratégicas fornecedor-canal, não existem fundamentos de arranjos cooperativos robustos que permitam a formação de um “padrão proprietário” ou, mesmo, relações de parcerias tão exclusivas que permitam o desenvolvimento de *lock-in* por “acesso restrito”.

Estas impossibilidades se dão pela própria estratégia competitiva das indústrias que não dispõem de portfólios de produtos e serviços completos para as necessidades dos clientes finais, fazendo com que os parceiros intermediários da distribuição tenham que ter, em suas parcerias de fornecimento, outras marcas, reduzindo as barreiras à entrada de possíveis concorrentes.

Porém, os canais se mostram como um elo estratégico para a Cheminova fundamentar seu posicionamento de “liderança em produto”, já que os atributos de “diferenciação percebida dos produtos Cheminova” devem ser alinhados com os canais parceiros para serem transmitidos aos clientes finais como forma de direcionar a escolha em detrimento dos concorrentes. E neste aspecto está o desafio da Cheminova em relação ao seu posicionamento competitivo perante sua rede de complementadores. Como já discutido, o posicionamento competitivo da Cheminova, por ser híbrido, ou seja, não se posicionar claramente em nenhuma das posições polares, o que mais uma vez foi comprovado pela impossibilidade de geração de *lock-in*, se torna de mais difícil entendimento pelo mercado.

Mesmo sendo explicado pela teoria como um posicionamento de “liderança em produto”, o desafio está em informar ao mercado quais os diferenciais desse posicionamento em relação aos concorrentes. E, quando os canais de distribuição passam a fazer parte dessa estratégia como complementadores genéricos, mas de alta importância, a complexidade de geração de informação é aumentada.

Todos os fatores apresentados em relação à estruturação da proposta de posicionamento competitivo da Cheminova Brasil fortalecem a impossibilidade de a empresa, por meio da estrutura estratégica atual, se posicionar em forma de *lock-in* do sistema. Esta perspectiva é respaldada não apenas pela identificação das influências ocasionadas pelos complementadores, mas também pela clareza de que as ações desenvolvidas pela empresa não

ocasionam nenhuma das duas premissas de formação de *lock-in* da rede que são: (1) a existência de retornos marginais crescentes e (2) efeitos na rede externa de trabalho. (HAX; WILDE, 2001).

O atendimento a essas premissas é essencial, segundo os autores, para que um *lock-in* seja não apenas viável, mas, principalmente, sustentável ao longo do tempo. Por essa perspectiva, Hax e Wilde (2001, p. 14) definem que a “existência de retornos marginais crescentes” significa a “elevação do valor do produto ou serviço em decorrência do aumento do número de usuários e da intensidade de uso.”

Fica claro que a premissa dos retornos marginais crescentes não pode ser atendida pela proposta da Cheminova, a partir do momento que a empresa não tem características que lhe permitam intensificar sua entrega de valor ao mercado em escala, já que as comprovações de diferenciais devem, assim como discutido, ter caráter personalizável para que o pacote de valor seja realmente entendido pelo mercado e esta realidade minimiza o efeito dos retornos marginais crescentes.

Quanto à premissa dos efeitos na rede externa de trabalho, Hax e Wilde (2001) esclarecem que isto se refere à “atratividade do produto”, ou seja, uma atratividade em relação ao produto que não advém das próprias características desses produtos, mas, principalmente, do trabalho de outras partes em sinergia com a empresa, como clientes e complementadores, gerando um ciclo virtuoso de ações que beneficiam todas as partes.

Esta premissa também não pode ser observada com clareza nas estratégias de posicionamento competitivo da Cheminova Brasil. Apesar de a empresa buscar fundamentar seu posicionamento em uma diferenciação do portfólio que não se fundamenta necessariamente nas características intrínsecas dos produtos, não se verificam ações coordenadas entre a empresa e seus complementadores e menos ainda ações cooperadas entre a empresa e seus clientes, as quais permitam atribuir a estas estratégias as características da premissa de efeitos da rede externa.

Dessa maneira, partindo-se do pressuposto sugerido por Hax e Wilde (2001) de que as duas premissas para a geração de *lock-in* devem ser observadas não isoladamente, mas sim em sinergia em uma empresa para que a possibilidade de aprisionamento da rede seja

estabelecida, fica claro o distanciamento entre o posicionamento competitivo estabelecido pela Cheminova Brasil e algum potencial de geração de *lock-in*, o que fortalece a identificação de que este posicionamento mais se aproxima da proposta híbrida das disciplinas de valor.

Nesse sentido, o desafio da Cheminova Brasil passa a não ser mais apenas informar os usuários finais a respeito dos diferenciais de qualidade dos produtos de seu portfólio, mas sim informar, capacitar, gerenciar e controlar a informação que passa por sua rede de canais e chega aos consumidores finais, gerando, para isso, um pacote de incentivos e controles para que os parceiros realizem essa tarefa da maneira mais alinhada possível aos objetivos da Cheminova.

Em meio a este desafio, a empresa deverá gerenciar o risco da dissonância cognitiva em relação ao conceito de diferenciação que está objetivando transmitir ao mercado, já que, por pertencer a um segmento de mercado tradicionalmente posicionado em “liderança em custo”, tanto a rede de canais de distribuição quanto os clientes finais esperam da Cheminova certas paridades em relação aos concorrentes e, como pode ser verificado nas entrevistas à rede de canais, o atributo preço ainda é muito representativo na mente dos gestores de vendas agrícolas.

9.3 Análises dos Feedbacks Estratégicos para Estratégia de Posicionamento Competitivo

A análise de “feedbacks estratégicos” foi proposta por meio do esquema analítico proposto para identificar, a partir das respostas aos questionamentos feitos aos gestores de canais e suas percepções em relação às demandas dos clientes finais, qual seria a sinergia entre as propostas de posicionamento competitivo da Cheminova Brasil e a reais demandas do mercado.

No esquema analítico, estes fluxos de feedbacks são representados pelas siglas F1, que representam as demandas dos clientes finais de defensivos agrícolas em relação a indústrias fornecedoras de produtos genéricos, os pós-patentes e F2, que representam as percepções e demandas dos gestores de vendas agrícolas (canais de distribuição) para estabelecer parcerias com determinados fornecedores de produtos genéricos.

Por meios das análises de demandas dos gestores de canais (F2), verifica-se que os respondentes identificam que propostas de posicionamentos competitivos altamente fundamentados em diferenciais dos produtos que estão sendo oferecidos por um fornecedor são importantes para a tomada de decisão de compra. Porém, tal estratégia apenas se mostra como efetiva a partir do momento em que estes produtos possuam reais atributos diferenciáveis perante os concorrentes.

No caso das indústrias fornecedoras de defensivos genéricos, a identificação de diferenciação dos produtos não é percebida nem pelos clientes finais, que geram demandas para os canais de distribuição, nem pelos próprios gestores destes canais. Esta percepção por parte do mercado confirma a impossibilidade de empresas com posicionamento semelhante ao da Cheminova Brasil se posicionarem unicamente como diferenciação de produtos. Contudo, as estratégias de desenvolvimento de misturas diferenciadas, a partir de princípios ativos “commoditizados” estão sendo percebidas como inovadoras e geradoras de demanda, mesmo que não possuam diferenciações reais nos produtos em si.

Isso gera a necessidade para as indústrias de genéricos, a partir das percepções dos agentes da rede de distribuição e clientes finais, de se estruturarem para a entrega de valor por meio da associação entre produtos e serviços que demonstrem os possíveis diferenciais do portfólio que podem não ser percebidos apenas pelas estratégias promocionais e de vendas.

Verifica-se que tanto gestores de revendas quanto clientes finais atribuem valor considerável à presença no campo e ao atendimento técnico, tanto nas fazendas quanto nas lojas das revendas. Isso identifica que, possivelmente, as indústrias de genéricos devem possuir estratégias híbridas de entrega de valor entre a apresentação dos produtos, a comprovação técnica dos diferenciais identificáveis e a prestação de serviços contínuos. Porém, o atributo preço dos produtos finais foi identificado como um dos fatores mais importantes na percepção dos agentes da rede de distribuição de defensivos genéricos como gerador de demanda. Este atributo pressiona as empresa e estarem constantemente posicionando seus produtos com preços competitivos em relação aos concorrentes diretos.

Esta pressão por preços se contrapõe à demanda de prestação de serviços e à presença no campo solicitada pelos respondentes da rede de distribuição e à utilização de produtos

genéricos, já que, para possuírem estruturas de atendimento condizentes com a demanda dos clientes, estas empresas deveriam ser estruturalmente maiores e mais custosas, o que naturalmente influenciaria os preços finais dos produtos.

A demanda por serviços e relacionamento por parte de usuários finais e das revendas identifica que umas das possibilidades estratégicas para empresa como a Cheminova Brasil seria o “foco no cliente”. Porém, a própria pressão por preços dos produtos finais, que gera resultados menos eficientes em termos de rentabilidade para este tipo de indústria, impossibilita o investimento total e o consequente posicionamento apenas focado no cliente, já que este direcionamento não traria os retornos necessários.

Um feedback que chama a atenção é a importância dada a empresas que adotam um posicionamento de “foco”. Como comentado por gestores de canais e usuários finais, os únicos exemplos de empresas que, na percepção deles, possuem diferenciação percebida principalmente em relação ao posicionamento de suas marcas, são aquelas que focaram em mercados específicos por meio de seus produtos ou estratégias de atendimento. Esse feedback pode demonstrar que, apesar da percepção de que estas empresas são “genéricas” no mercado, isso não seria motivo para todas as empresas apresentarem portfólios parelhos e sem diferenças e, principalmente, homogeneidade em suas estratégias de atendimento ao mercado. Ou seja, demonstram que estratégias de posicionamento em foco, quando bem estruturadas geram resultados representativos na percepção do mercado.

Na visão única dos gestores de canais, identifica-se um gargalo estratégico das indústrias do segmento ao qual a Cheminova se posiciona: a inexistência de regras formalizadas de relações *business to business* (BtoB) entre fornecedores e sua rede de canais. Segundo os respondentes, como todas as empresas do segmento de especialidades têm este tipo de ação e praticamente nenhuma empresa dos segmentos de genéricos e pós-patentes tem, este poderia se configurar como um diferencial para que revendas gerassem maior demanda.

Por fim, dentre todos os aspectos identificados pelos gestores de canais e usuários finais como possibilidades de diferenciação de uma empresa de defensivos agrícolas genéricos, um que chama a atenção é a eficiência operacional. Verificou-se, por meio das respostas, que, mesmo com percepções de paridade no que tange à percepção de produtos entre as empresas genéricas, aquelas que tiverem maiores eficiências logística, velocidade de adequação de

preço, readequações de estratégias mercadológicas, entre outras eficiências operacionais, gerarão percepção de diferenciação estratégica.

Estes resultados mostram que existem fundamentos no conceito de posicionamento competitivo da Cheminova Brasil que se alinham com as demandas do mercado. Dentre elas se destacam o investimento constante em inovação na produção, gerando novas misturas de produtos que eram apresentados ao mercado apenas em separado e a estratégia de proximidade com o mercado por meio das diretorias regionais, o que pode gerar a percepção de atendimento personalizado e a implementação dos programas de gerenciamento da rede de distribuição que, mesmo que tenham tido uma aceitação menor do que o esperado, ainda são tendências de melhorias demandadas pelo mercado. Porém, existem também fundamentos do posicionamento da Cheminova Brasil que se contrapõem às demandas entendidas pelo mercado. Neste quesito pode-se identificar o principal atributo do posicionamento da empresa, o foco da diferenciação do portfólio.

Verificou-se, ainda por meio das respostas aos questionários, que não existe percepção de diferenciação real entre as indústrias de genéricos e pós-patentes no quesito produtos. Essa identificação gera um representativo desafio a todas as empresas que buscam se posicionar no segmento de pós-patentes e não de genéricos, por possuírem estruturas e estratégias diferentes das puras em genéricos, que se posicionam unicamente em liderança em custo. E, pelo fato de a Cheminova Brasil se posicionar na indústria no segmento de pós-patente e buscar um posicionamento competitivo próprio focado nos diferenciais de seu portfólio de produtos, esta percepção do mercado pode representar ainda mais riscos e desafios do que para as outras empresas.

A percepção de “commoditização” dos produtos pode representar um grande desafio para a Cheminova, a partir do momento que esta enfraquece a potencialidade de comunicação dos diferenciais da empresa perante a concorrência, podendo gerar confusão ou, mesmo, incompreensão dos atributos do posicionamento ou de seu conceito total por parte do mercado.

10 PROPOSTA TEÓRICA

A partir das análises realizadas por meio do estudo de caso focado no desenvolvimento e na implementação da estratégia de posicionamento competitivo da Cheminova Brasil e sua comparação com as perspectivas do mercado consumidor em relação ao que se espera de uma empresa neste segmento de mercado, algumas considerações podem ser identificadas.

A primeira das considerações que a análise do posicionamento competitivo da Cheminova Brasil mostra é que, apesar de as empresas deste segmento terem suas origens em estratégias de posicionamento clássico para a indústria de bens “commoditizados”, a liderança em custo, este posicionamento não explica mais as novas estratégias que vêm sendo desenvolvidas no intuito de gerar destaque perante a concorrência, na percepção do mercado. Por meio desta perspectiva verifica-se que as estratégias de posicionamento polares do Modelo Delta, que se respaldam em conceituações clássicas de diferentes escolas de estratégia e marketing, não explicam na íntegra os novos direcionamentos seguidos pela indústria de genéricos da atualidade.

Fica clara a quase total impossibilidade de uma empresa do segmento de genéricos se posicionar com atribuições aos diferenciais de seus produtos, porém, na mesma temática da opção por foco em produtos, se verifica a possibilidade do posicionamento de liderança em custos. Contudo, o que se pode analisar no estudo de caso da Cheminova é que determinadas empresas, para se estruturarem ao longo dos anos em um mercado regido por oscilações de demanda e muitas incertezas, tiveram que se estruturar de maneira mais robusta.

Esta estruturação histórica gerou a necessidade de tais empresas se reinventarem, em termos de estratégias mercadológicas, já que não tinham mais condições de se posicionarem em liderança em custos. Em paralelo, a proposta oposta de diferenciação no mercado apresentada pelo Modelo Delta, o foco no cliente, também se mostra inoperante para empresas desse segmento de mercado. Isso se deve, em grande parte, aos custos representativos de se estabelecer relacionamentos personalizados junto a uma rede muito extensa de consumidores finais e canais de distribuição. Parte desses custos é atribuída, inclusive, à necessidade de estruturas de pessoas bastante grandes em empresas focadas no atendimento à demanda de clientes em um país com as extensões do Brasil. Esse tipo de estrutura organizacional, como visto, seria um grande gargalo em uma empresa como a Cheminova, pois o foco em estruturas

organizacionais mínimas e eficientes ainda é uma das únicas fontes de manutenção de custos relativamente baixos para indústrias de pós-patente.

Fica clara também a virtual impossibilidade de empresas desse segmento de mercado estruturarem bases estratégicas com complementadores e rede de canais e clientes que permita o desenvolvimento de *lock-in* do sistema.

Essa constatação explicita que, se existirem potencialidades de que complementadores específicos façam parcerias estratégicas com uma indústria fornecedora de defensivos agrícolas genéricos e esta parceria gerar diferenciais percebidos pelo mercado, tal parceria se daria prioritariamente na geração de novos produtos para as linhas dessa empresa, o que caracterizaria, caso o complementador tivesse esse *know-how*, um encaminhamento dessa empresa para o posicionamento de diferenciação em produtos.

Já a possibilidade de geração de *lock-in* do sistema por meio de parcerias com a rede de canais mostra-se praticamente inviável. Essa inviabilidade se dá pela dependência dos canais de distribuição em terem mais de um fornecedor de defensivos como parceiro, já que nenhuma das indústrias que compete no mercado (nem especialidade, nem pós-patentes) detém portfólios completos para as demandas dos clientes a oferecer.

As teorias de posicionamento competitivo explicam propostas estratégicas que não buscam se credenciar por uma das opções polares do Modelo Delta. Os próprios Hax e Wilde (2001) se alinham com a proposta de Treacy e Wiersema (1995) quando identificam as “disciplinas de valor” como potenciais escolhas estratégicas “híbridas” em contraposição às decisões polares. Apesar de as disciplinas de valor explicarem de forma aparentemente clara a opção de posicionamento competitivo escolhido para a Cheminova Brasil no mercado, estas não explicam na íntegra os movimentos de outras empresas do mesmo segmento de mercado, buscando posicionamentos distintos e obtendo, assim como a própria Cheminova, resultados perante seus concorrentes.

Verificam-se, no mercado, direcionamentos não necessariamente caracterizados como híbridos pela escola das disciplinas de valor, como, por exemplo, a opção identificada por gestores de canais para duas empresas competidoras da Cheminova Brasil que se posicionaram “focando” em mercados específicos.

Esta verificação pode constatar que o posicionamento competitivo que pode explicar a escolha da Cheminova nas disciplinas de valor, a “liderança em produto”, pode não se aplicar à realidade de outras empresas do mesmo segmento de pós-patentes. Isso mostra que, diferentemente do passado, quando todas as empresas com produtos commoditizados “deveriam” escolher a opção de liderar em custos e manter preços baixos para terem sucesso no mercado, o que se verifica na realidade das empresas de insumos agrícolas genéricos é que existem diferentes opções estratégicas disponíveis e que nenhuma delas tem resultados comprovatórios que as credenciem como a opção estratégica do setor.

Assim, fica clara a necessidade de se pensar novas estratégias de posicionamento competitivo, que direcionem novas possibilidades mercadológicas que expliquem e esclareçam os atributos diferenciáveis de uma empresa como a Cheminova no mercado. Isso, principalmente, se for levado em consideração o fato de que, a cada dia, os diferenciais competitivos unicamente baseados em produtos distintivos se esgotam e o mercado passa a conviver com uma concorrência baseada na oferta de produtos associados a serviços e estratégias de atendimento diferenciadas.

Assim, atitudes inovadoras como o foco em mercados estratégicos, análise de potencialidades não atendidas no mercado e sinergias com outras cadeias de suprimentos do mesmo mercado, dentre outras possibilidades estratégica podem passar a ser essenciais no posicionamento competitivo das indústrias. Para tal, novos modelos metodológicos de estratégias competitivas devem ser propostos, a fim de responder a demandas até há poucos anos inexistentes, mas que se configuram como tendências em mercados como grandes perspectivas de commoditização generalizada.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo centrou-se no tema do posicionamento competitivo, como processo estratégico direcionado ao desenvolvimento de ações mercadológicas de empresas com concentração estratégica na venda de produtos de baixa diferenciação, os produtos genéricos posicionados em um ambiente mercadológico específico, os agronegócios.

O estudo iniciou-se com a conceituação do marketing estratégico (ADCOCK, 2000; CRAVENS, 1994; KOTLER, 1996; LAMBIN, 2000), como fundamento básico das discussões em relação ao tema conceitual central do estudo, tendo sido abordado, em sequência, o posicionamento competitivo (CRAVENS, 1994; PORTER, 1989; TOLEDO; HEMZO, 1991; TOLEDO; VADÉS, 2002; TREACY; WIERSEMA, 1995; WIND, 1982).

O conceito de posicionamento competitivo foi estudado em suas diferentes vertentes, no que tange aos aspectos do foco em produtos (PORTER, 1986), orientação para o mercado (DAY; WENSLEY, 1998; JAWORKI; KOHLI, 1993; KOTLER; KELLER, 2006; NARVER; SLATER, 1990; SHAPIRO; SVIOKLA, 1994) e disciplinas de valor (TREACY; WIERSEMA, 1995), como fontes teóricas fundamentais ao modelo conceitual proposto para ser utilizado como fundamentação deste trabalho, o Modelo Delta (HAX, WILDE, 2001).

O conceito do Modelo Delta foi identificado como o mais alinhado com os objetivos deste estudo, pois se concretizava como um dos modelos de análise de posicionamento competitivo mais completos, em termos de premissas conceituais, o que traria contribuições frente à verificação de posicionamento competitivo em um mercado relativamente inovador e que, por esta característica, poderia possuir variáveis até então não identificadas para o desenvolvimento de estratégias competitivas anteriores.

O Modelo Delta é um dos chamados “modelos de formulação estratégica” e propõe que as organizações se estruturam, em termos de seu posicionamento competitivo, basicamente em três escolhas polares de estratégias que são: o foco em produtos (diferenciação ou liderança e custo), intimidade com os clientes (estratégias orientadas para os clientes) e por meio do aprisionamento (*lock-in*) da rede de parceiros complementadores e da rede de distribuidores e clientes, por meio de uma proposta de alianças de baixa potencialidade de cópia por meio da concorrência.

Estas três opções estratégicas se configuram, segundo os autores, como as opções mais buscadas pela grande maioria das organizações e, quando a organização não se posiciona em uma delas, definem-se posições híbridas (ou intermediárias entre os pólos), que são explicadas pelas propostas das disciplinas de valor.

Porém, a definição clara do posicionamento competitivo, quando este não se coloca em um dos polos estratégicos, é de difícil análise e compreensão, mesmo com as propostas advindas das disciplinas de valor. Essa dificuldade se dá, principalmente, quando os posicionamentos objetivados por diferentes organizações de um mesmo segmento de mercado não são os mesmos, verificando-se uma inexistência de posicionamento industrial para este segmento e deixando os posicionamentos das organizações presentes sem um direcionador comum.

Esta é a temática que se verificou como motivadora para a escolha do segmento de defensivos agrícolas genéricos como objeto deste estudo. Pelo fato de este segmento de mercado estar em transformação e ser tendencioso em termos de crescimento para os próximos anos, as indústrias que pertencem a ele buscam formas inovadoras de se posicionar.

Para entender mais aprofundadamente o segmento escolhido e as complexidades de tomada de decisão da indústria em relação ao posicionamento competitivo, este estudo propôs a análise de um caso real de umas das indústrias líderes do segmento de genéricos para a agricultura no Brasil como arcabouço metodológico. E, como proposta de análise da realidade desta indústria à luz do conceito do Modelo Delta, fez-se uma proposta de esquema analítico que conciliasse a realidade do mercado com as propostas teóricas do modelo.

Por meio da sinergia entre os pontos identificados no estudo de caso e os passos metodológicos do esquema analítico proposto, objetivou-se verificar a potencialidade analítica dos preceitos do Modelo Delta em relação às necessidades de identificação de posicionamentos competitivos possíveis em um mercado em mutação e carente de inovações estratégicas.

A análise dos modelos conceituais propostos em sinergia com a verificação empírica de necessidades e complexidades para a definição do posicionamento competitivo no dia a dia das organizações permitiu uma verificação mais robusta em relação à possibilidade de utilização dos modelos teóricos atualmente propostos frente às mudanças contextuais.

Com isso, o esquema analítico foi utilizado frente às informações levantadas na indústria utilizada como estudo de caso, o que permitiu a verificação e o entendimento das motivações que levam uma indústria a assumir uma posição estratégica em detrimento de outras possíveis, permitindo, assim, analisar e identificar possíveis faltas de contribuições teóricas que expliquem as escolhas de outras empresas do mesmo segmento.

Do ponto de vista acadêmico, tanto a utilização do arcabouço conceitual consagrado na temática do posicionamento competitivo quanto a análise do Modelo Delta em mercados em mutação, quanto o esquema analítico proposto podem ser entendidos como contribuições no sentido da busca por evoluções do próprio Modelo Delta no sentido de torna-lo mais flexível a adaptativo as novas realidades e potencialidades de posicionamento que o mercado atual vem impondo. Sendo assim, o esquema proposto pode ser tratado como uma contribuição para a geração de mudanças.

Por fim, do ponto de vista empresarial, procurou-se oferecer um instrumento que facilite e oriente as indústrias de um segmento carente de opções estratégias específicas no momento de definirem seus posicionamentos competitivos de maneira mais clara e, principalmente, mais precisa, no sentido de alinhar os objetivos estratégicos do posicionamento àqueles que são claramente entendidos pelo mercado consumidor.

12 LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O estudo realizado na presente tese traz contribuições para a academia e para as organizações do mercado empresarial, no que se refere ao estudo do tema posicionamento competitivo. No entanto, é importante destacar que ele tem limitações. A principal delas é que se trata de um estudo exploratório, com o objetivo de ampliar o conhecimento acerca do tema e não de validar o esquema analítico proposto para a gestão do posicionamento competitivo das organizações. A análise do estudo de caso único sugere que o esquema proposto à luz do Modelo Delta é adequado para contribuir com a análise do posicionamento competitivo em organizações presentes em segmentos de mercado em mudança. Porém, sua utilização em segmentos e mercados distintos pode trazer modificações na proposta aqui apresentada.

Sugere-se que estudos futuros sejam realizados com a utilização do Modelo Delta em sinergia com o esquema, propondo um modelo validado de modificação do Modelo Delta, ou adaptação que contribua com o contínuo desenvolvimento metodológico.

Tais estudos podem, inicialmente, ter caráter exploratório, por meio de estudos de caso múltiplos, atingindo vários segmentos de mercado. Posteriormente, sugere-se o desenvolvimento de estudos quantitativos, que poderão permitir a identificação de repetição de padrões em diferentes situações, validando, portanto, a proposta de renovação do Modelo Delta. Ademais, podem surgir novas contribuições às colocadas por este estudo, ainda não contempladas pelo autor.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Marcas: brand equity**, gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, David A.; SHANSBY, J. G. *Positioning your product*. **Business Horizons**. Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, 1982.

ADCOCK, D. **Marketing strategies for competitive advantage**. New York: J. Wiley & Sons, 2000.

AITKEN, J. **Supply chain integration within the context of a supplier association**. Cranfield, 1998. Thesis (Ph.D.) - Cranfield University.

ALDRICH, R. W.; GETTING, P. A. *Inactivation of delayed outward current in molluscan somata*. **Journal of Physiology**. Bethesda, v. 291, p. 507-530, 1979.

ALMEIDA, M. I. R.; FISCHMANN, A. A. Atuação estratégica em pólos empresariais: relato de duas experiências. **Revista de Administração**. São Paulo, v.37, n.3, p.79-85, jul./set. 2002.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva**: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. São Paulo, 1999. Tese (Livre Docência em Administração) –Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. *International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 1, n. 2, p. 71-82, 1987.

ANDERSON, James C. *et al.* *Dyadic business relationships within a business network context*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, n. 4, p. 1-15, 1994.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**. Middlesex: McGraw-Hill, 1978.

ARIÑO, Africa *et al.* *Partner selection and trust building in west european-russian joint ventures: a western perspective*. **International Studies of Management & Organization**. White Plains: Spring, v. 27, n. 1, p. 19-37, 1997.

ARROW, Kenneth J. *The models of job discrimination*. In: _____. **Racial discrimination in economics life**. New York: Lexington Books, 1972. p. 83-102.

AZEVEDO, Paulo et al. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

BALA, Venkatesh; GOYAL, Sanjeev. *A non-cooperative model of network formation*. **Econometrica**. Chicago, v. 68, n. 5, p. 1181-1231, 2000.

BALDWIN, P. J. et al. *Young doctors health: how do working conditions affect attitudes, health and performance?* **Social Science & Medicine**. New York, v. 45, n. 1, p. 35-40, 1997.

BEAMISH, Paul. W. **Multinational joint ventures in developing countries**. London: Routledge, 1988.

BERNARDO, M. S. et al. **Distritos industriais clusters**. São Paulo: EDUSP, 1999.

BERTERO, C. O. et al. *Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002*. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-63, 2003.

BESANKO, David et al. **Economics of strategy**. 3rd ed. New York: J. Wiley & Sons, 2004.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BONOMA, T. V. *Case research in marketing: opportunities, problems, and process*. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.

BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. In: RICHARDSON, John G. (Ed.). **Handbook of theory and research for the sociology of education**. New York: Greenwood, 1986.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business**. New York: Currency, 1996.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Marck C. *Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach*. **Journal of International Business Studies**. Columbia, v. 29, n. 3, p. 539-561, 1998.

BURT, Ronald S. *The gender of social capital*. **Rationality and Society**. Newbury, v. 10, n. 1, p. 5-46, 1998.

CAMARGO, F. S. **Análise estrutural do emprego formal e informal na economia brasileira**. Piracicaba, 2006. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia e Administração da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, da Universidade de São Paulo.

CAMPOMAR, Marcos. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v.26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CARIDADE, A. V. S. *et al.* A estratégia empresarial enquanto um corpo teórico: uma avaliação crítica do Modelo Delta de Hax e Wilde II. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD*, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2005.

CARVALHO, L. E. *et al.* *Balanced scorecard* e implementação de estratégias competitivas: a importância dos mapas estratégicos. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD*, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2004.

CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CLARO, Danny Pimentel; CLARO, P. B. de O. *Trust in channel relationships: calculative, affective, belief and performance*. **BAR**. Curitiba, v. 5, n. 4, p. 289-303, 2008.

CLARO, Danny Pimentel *et al.* *The determinants of relational governance and performance: how to manage business relationships?* Wageningen: Wageningen University, 2003.

COLEMAN, James S. **Foundations of social theory**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University, 1990.

_____. *Social capital in the creation of human capital*. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 94, p. S95-S120, 1988. Supplement.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB. **Levantamentos de safra**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1253&t=>>. Acesso em: 15/03/2012.

CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. São Carlos, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

CORRÊA, R. L. **Corporação e espaço: uma nota**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

CRAVENS, David W. *Strategic marketing*. 4th ed. Illinois: R. D. Irwin, 1994.

DAS, T. K. *Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances*. **The Academy of Management Review**. Berkeley, v. 23, n. 3, p. 491-513, 1988.

DAS, T. K.; TENG, Bing Sheng. *Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances*. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DAS, T. K.; TENG, Bing Sheng. *Risk types and inter-firm alliance structures*. **Journal of Management Studies**. Oxford, v. 33, n. 4, p. 827-843, 1996.

DAY, George. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *Market driven strategy*. New York: The Free Press, 1990.

DAY, George; WENSLEY, R. *Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna S. *The sage handbook of qualitative research*. 3rd ed. London: Sage, 2005.

DIMINGO, Edward. *The fine art of positioning*. **The Journal of Business Strategy**. Boston, v. 9, n. 2, p. 34-38, 1988.

DIXIT, A. K.; NALEBUFF, B. J. *Thinking strategically*. New York: Norton, 1991.

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

DOZ, Yves L. *The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?* **Strategic Management Journal**. Sussex, v. 17, n. 1, p. 55-83, 1996.

DOZ, Yves L. et al. *Formation processes of R&D consortia: which path to take?: where does it lead?* **Strategic Management Journal**. Sussex, v. 21, p. 239-266, 2000. Special Issue.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Haibird. *The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage*. **Academy of Management Review**. Briarcliff Minor, v. 24, n. 4, p. 660-679, 1998.

ECKELS, R. W. *Business marketing management: marketing of business, products and services*. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Minor, v.14, n.4, p.532-551, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; SCHOONHOVEN, Cláudia Bird. *Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms*. **Organization Science**. Providence, v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996.

ELLRAM, L.; COOPER, M. *Supply chain management, partnership, and the shipper-third party relationship*. **International Journal of Logistics Management**. Trenton, v. 1, n. 2, p. 1-10, 1990.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Brasil, 2005.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLIEDNER, Gene; VOKURKA, Robert J. *Agility: competitive weapon of the 1990s and beyond?* **Production and Inventory Management Journal**. Falls Church, v. 39, n. 3, p. 19-24, 1997.

FORD, David; SAREN, Michael. **Managing and marketing technology**. London: International Thomson, 2001.

FREIDLANDER, M.; GURNEY, G. **Handbook of successful franchising**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1981.

FRIEDMAN, M. *Consumer boycotts: a conceptual framework and research agenda*. **Journal of Social Issues**. Malden, v. 47, n. 1, p. 149-168, 1991.

GAMBETTA, Diego. **Trust: making and breaking cooperative relations**. Ames: Basil Blackwell, 1988.

GASSENHEIMER, J.B. *et al. Cooperative arrangements among entrepreneurs: an analysis of opportunism and communication in franchise structures*. **Journal of Business Research**. Athens, v. 36, n. 1, p. 67-79, 1996.

GENTRY, J. J. *The role of carriers in buyer-supplier strategic partnerships: a supply chain management approach*. **Journal of Business Logistics**. Oak Brook, v. 17, n. 2, p. 35-55, 1996.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista ERA**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979.

GRANOVETTER, M. *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRAY, Barbara; WOOD, Donna J. (Ed.). *Collaborative alliances: moving from practice to theory*. **Journal of Applied Behavioral Science**. Greenwich, v. 27, n. 1, p. 3-22, 1991.

GREIF, Avner. *Cultural beliefs and the organization of society: a historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies*. **The Journal of Political Economy**. Chicago, v. 102, n. 5, p. 912-950, 1994.

GULATI, Ranjay. *Familiarity breeds trust?: the implications of repeated ties on contractual choice in alliances*. **Academy of Management Journal**. Sussex, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

GULATI, Ranjay; WESTPHAL, J. D. *Cooperative or controlling?: the effects of ceo-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures*. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 44, p. 473-506, 1999.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HARLAND, Christine. *Supply chain operational performance roles*. **Integrated Manufacturing Systems**. Bingley, v. 8, n. 2, p. 70-78, 1997.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. *Strategy concept and process, a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall International, 1991.

_____. *Strategic management: an integrative perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

HAX, Arnaldo C.; WILDE, Dean L. *The Delta Model: a new framework of strategy*. **Journal of Strategic Management Education**. Dublin: Senate Hall Academic, p. 1-21, 2003.

_____. *The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Wiley, 2001.

HEIDE, Jain B.; JOHN, G. *Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer: supplier relationships*. **Journal of Marketing Research**. Chicago, v. 27, n. 1, p. 24-36, 1990.

HOFF, Karla; STIGLITZ, Joseph E. *Imperfect information and rural credit: puzzles and policy perspectives*. **The World Bank Economic Review**. Washington, DC, v. 4, n.3, p. 235-250, 1990.

HOOLEY, Graham J. *et al.* **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

HOSMER, L. T. *Moral leadership in business*. Homewood: Irwin, 1995.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. *An emergent theory of structure and outcomes in small firm strategic manufacturing network*. **Academy of Management Journal**. Mississippi, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS - IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php>. Acesso em: 12/03/2012.

INSTITUTO NACIONAL DA PROTEÇÃO INDUSTRIAL - INPI. **Patente**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br>>. Acesso em: 12 dez. 2011.

IACOBUCCI, Dawn *et al.* *Network analyses of brand switching behavior*. **International Journal of Research in Marketing**. New York, v. 13, n. 5, p. 415-429, 1996.

JAMES, Estelle. *The nonprofit sector in international perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1989.

JARILLO, João Carlos. *On strategic networks*. **Strategic Management Journal**. Sussex, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JAWORSKI, Bernard; KOHLI, Ajay K. *Market orientation: antecedents and consequences*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 57, n.3, p.53-71, 1993.

JONES, Charles *et al.* *A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms*. **Academy of Management Review**. Sussex, v. 22, p. 911-945, 1997.

KASZNAR, I. K. Escolha de ações estratégicas: aplicação da TIRPE em planejamento estratégico no terceiro setor. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 5, n. 3, p. 225-227, 1998.

KIRSCHBAUM, Charles; VASCONCELOS, Flávia Carvalho de. Tropicália: manobras estratégicas em redes de músicos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 47, n. 3, p. 1-17, 2007.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. _____. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRANTON, Rachel; MINEHART, D. *Competition for goods in buyer-seller networks*. **Review of Economic Design**. London, v. 5, p. 301-332, 2000.

_____. *Theory of buyer-seller networks*. **American Economic Review**. Nashville, v. 91, n. 3, p. 485-508, 2000.

LA LONDE, Bernard J.; MASTERS, James M. *Emerging logistics strategies: blueprints for the next century*. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**. Bradford, v. 24, n. 7, p. 35-47, 1994.

LAMBERT, Douglas M. *et al. Developing and implementing supply chain partnerships*. **The International Journal of Logistics Management**. Trenton, v. 9, n. 2, p. 1-17, 1996.

_____. **Fundamentals of logistics management**. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

LAMBIN, Jean-Jaques. **Marketing estrategico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LANE, Christal; BACHMANN, Renhard. *The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany*. **Organization Studies**. Berlin, v. 17, n. 3, p. 365-395, 1996.

LARSON, Andrea. *A network model of organization formation*. **Entrepreneurship Theory and Practice**. San Francisco, v. 17, n. 2, p. 5-15, 1992.

LARSONJR., J. R. *et al.* *Diagnosing groups: the pooling, management, and impact of shared and unshared case information in team-based medical decision making.* **Journal of Personality and Social Psychology**. Arlington, v. 75, n. 1, p. 93-108, 1998.

LAZZARINI, Sérgio G. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LAZZARINI, Sérgio G. *et al.* *Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains.* **Journal on Chain and Network Science**. Wageningen, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

LAZZARINI, SérgioG.; JOAQUIM, ThiagoA. Z. A formação de constelações: o caso da indústria global de transporte aéreo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.44, n. 2, p.11-25, 2004.

LEON, Maria Elena. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

LEVY, M.; GREWAL, D. *Supply chain management in a networked economy.* **Journal of Retailing**. New York, v. 76, n. 4, p. 415-430, 2000.

LIN, Nan. **Social capital: a theory of structure and action**. London: Cambridge University, 2001.

LINCOLN, James R. *Japanese organization and organization theory.* In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI, 1990.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUHMANN, Niklas. **Trust and power**. Chichester: Wiley, 1979.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. *Interdependency, contracting and relational behaviour in marketing channels.* **Journal of Marketing**. Chicago, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.

MADHOK, A. *Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model.* **Scandinavian Journal of Management**. Stillwater, v. 11, n. 1, p. 57-74, 1995.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSDEN, Peter V. *Core discussion networks of Americans.* **American Sociological Review**. Chicago, v. 52, n. 1, p. 122-131, 1987.

MARTINEZ, M. G. *et al.* *A repositioning strategy for olive oil in the UK market.* **Agribusiness**. Hoboken, v. 18, n. 2, p. 163-180, 2002.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MEIRELLES, D. *et al.* Um estudo dos relacionamentos externos da empresa: uma aplicação da teoria baseada em recursos ao setor de Software. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

MENARD, C. *Presidential address to the annual conference of the international society for new institutional economics*. Cambridge: MIT, 2002.

MENTZER, J. T. *et al.* *Defining supply chain management.* **Journal of Business Logistics**. Oak Brook, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, A. R. *Computational methods in partial differential equations*. New York: J. Wiley & Sons, 1969.

MOHR, J. *et al.* *Integration and control in interfirm relationships: the moderating role of collaborative communication.* **Journal of Marketing**. Chicago, v. 60, n. 2, p. 103-115, 1996.

MÖLLER, K.; WILSON, D. *Interaction and network approach to business marketing: a review and evaluation*. In: _____. **Business marketing: an interaction and network perspective**. Boston: Kluwer.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1997.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby D. *The commitment-trust theory of relationship marketing.* **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-39, 1994.

MORGAN, Robert; MONCZKA, R. M. *Supplier integration: a new level of supply chain management.* **Purchasing**. Boston, v. 120, n. 1, p. 110-113, 1996.

MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1991.

MÜHLBACHER, H. *et al.* *MIPS - Managing Industrial Positioning Strategies.* **Industrial Marketing Management**. New York, v. 23, n. 4, p. 287-297, 1994.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Competição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. *The effect of a market orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, n.4, p. 20-36, 1990.

NAYYAR, Praveen R.; BANTEL, Karen A. *Competitive agility: a source of competitive advantage based on speed and variety*. In: SHRIVASTAVA, P. et al. (Ed.). **Advances in strategic management: resource-based view of the firm**. Greenwich: JAI, 1994. p. 193-222.

NEVES, Marcos F. et al. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NOBLE, David. *Digital diplomata Mills: the automation of higher education*. Disponível em: <http://www.firmonday.dk/issues/issue3_noble/index.html>. Acesso em: 03/02/2012.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. *Global strategic linkages and industry structure*. **Strategic Management Journal**. Sussex, v. 12, n. 1, p. 105-124, 1991.

NOORDEWIER, T. G. et al. *Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 54, n. 4, p. 80-94, 1990.

NOVUS INTERNATIONAL. Disponível em: <<http://www.novusint.com>>. Acesso em: 15/03/2012.

OLIVEIRA, Bráulio et al. Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil. **Revista Turismo em Análise**. São Paulo, v. 19, n. 1, 2008. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-48672008000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17/05/2012.

OLIVEIRA, Marlene de. Características das dissertações produzidas no curso de mestrado em ciência da informação da UFPB. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 9, n. 2, p. 465-488, 1999.

OSBORN, Richard N.; BAUGH, C. Christopher. *Forms of inter-organizational governance for multinational alliances*. **Academy of Management Journal**. Mississippi, v. 33, n. 3, p. 503-519, 1990.

OSBORN, Richard N.; HAGEDOORN, John. *The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks*. **Academy of Management Journal**. Sussex, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

OUCHI, William G.; BOLTON, Michele Kreme. *The logic of joint research and development*. **California Management Review**. Berkeley, v. 30, n. 3, p. 9-34, 1988.

PALMER, A.; COLE, C. *Services marketing: principles and practices*. New York: Prentice-Hall, 1995.

PAYNE, A. *The essence of services marketing*. London: Prentice-Hall, 1993.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PERLMUTTER, H. V.; HEENAN, D. A. *Cooperate to compete globally*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 64, n. 2, p. 136-152, 1986.

PIERCY, Nigel F. *Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v. 26, n. 3, p. 222-237, 1998.

PODOLNY, Joel; PAGE, Kare. *Network forms of organization*. **Annual Review of Sociology**. Palo Alto, v. 24, p. 57-76, 1998.

PONDÉ, José Luís. **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. Campinas, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Campinas.

PORTER, Michael E. *Clusters and the new economics of competition*. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 77-90, 1998.

_____. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. *What is strategy?* **Harvard Business Review**. Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, Michael; FULLER, M. *Coalitions and global strategy*. In: _____. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

POWELL, Walter W. *Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?* **California Management Review**. Berkeley, v. 30, n. 1, p. 67-87, 1987.

_____. *Introduction*. In: POWELL, W. W.; DI MAGGIO, P. J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

POWELL, Walter W. *et al.* *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology*. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, v. 41, n. 1, p. 116-145, 1996.

PRAHALAD, Coimbatore K. Estratégias na globalização. **HSM Management**. São Paulo, n. 5, 1997.

PUGA, F. P. **Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003.

QUADROS JR., A. **Orientação para o mercado e o modelo delta de estratégia**. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

RIBAULT, M. *et al.* **A gestão das tecnologias**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

RICHARDSON, G. B. *The organization of industry*. **Economic Journal**. Cambridge, v. 82, p. 883-896, 1972.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

_____. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça**. 3. ed. São Paulo: Thompson Pioneira, 1989.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew, H. *Structuring cooperative relationships between organizations*. **Strategic Management Journal**. Sussex, v. 13, p. 483-498, 1992.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A hora da recompensa**. São Paulo: Cobra, 2007.

RODRIGUES FILHO, Lino N. **Marketing empresarial**. São Paulo: FEA-USP, 2004.

SANCHEZ, R. *Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: a strategic options perspective*. **Advances in Strategic Management**. Greenwich, v. 9, p. 251-291, 1993.

SAUNDERS, J.; HOOLEY, G. J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

SCHMITZ, H. *Small shoe makers and fordist Giants: tale of a supercluster*. **World Development**. New York: Elsevier, v. 23, n. 1, p. 9-28, 1995.

- SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.
- SHAPIRO, Benson P. *What the hell is "market oriented"?* **Harvard Business Review**. Boston, v. 66, n. 6, p. 119-125, 1988.
- SHAPIRO, Benson P. *et al. Manage customers for profits: not just sales*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 65, n. 5, p. 101-109, 1987.
- SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SHOSTACK, G. L. *Service positioning through structural change*. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 51, n. 1, p. 34-43, 1987.
- SHULL, F. *et al. Organizational decision making*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA A DEFESA AGRÍCOLA - SINDAG. Disponível em: <<http://www.sindag.com.br>>. Acesso em: 10/12/2011.
- SMITH, K. *et al. Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry*. **Academy of Management Journal**. Mississippi, v. 34, p. 60-85, 1991.
- SMITH, M. R.; MINER, J. B. *Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: implications for organizational life cycle theory*. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 4, p. 325-340, 1983.
- SOHN, S. *et al. A multi-job load sharing strategy for divisible jobs on bus networks*. New York: State University of New York, 1994.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Marketing channels**. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.
- STERN, P. C. *Toward a working definition of consumption for environmental research and policy*. In: STERN, P. C. *et al* (Ed.). **Environmentally significant consumption: research directions**. Washington, DC: National Academy Press, 1997.
- STUART, I. *et al. Case study: a leveraged learning network*. **Sloan Management Review**. v. 4, n. 1, p. 81-93, 1998.
- SVORONOS, A.; ZIPKIN, P. *Estimating the performance of multi-level inventory systems*. **Operations Research**. v. 36, n. 1, p. 57-72, 1988.

SZAFIR-GOLDSTEIN, Cláudia. **O conceito de valor percebido:** um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração e Economia da Universidade de São Paulo.

TEECE, David J. *Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress.* **Journal of Economic Behavior & Organization.** Amsterdam, v. 18, n. 1, p. 1-25, 1992.

THORELLI, Hans B. *Networks: between markets and hierarchies.* **Strategic Management Journal.** Sussex, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

TICHY, Noelet *al.* *Social network analysis for organizations.* **Academy of Management Review.** Mississippi, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

TOLEDO, Geraldo L. *Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 18., 1994, Curitiba. Anais... Curitiba: ENANPAD, 1994.*

_____. **Segmentação de mercado e estratégia de marketing.** São Paulo, 1973. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Economia e Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo.

TOLEDO, Geraldo L. *et al.* *Configuración del turismo en el ambiente gloalizado: estudio de casos de clusters turísticos.* **Turismo em Análise.** São Paulo, v. 13, n. 1, p. 90-104, 2002.

_____. *Posicionamento e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do Modelo Delta: o caso de uma holding latino-americana líder em P&D.* **Organização e Sociedade.** Salvador, v. 14, n. 41, p. 135-159, 2007.

TOLEDO, Geraldo L.; GUILHOTO, L. F. M. *O uso do database marketing para obtenção de vantagem competitiva na era da economia da informação.* **Revistas IMES de Administração.** São Caetano do Sul, ano 19, n. 55, p. 24-66, 2002.

TOLEDO, Geraldo L.; HENZO, A. M. *O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 1991.*

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado:** escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TROCCOLI, Irene Raguenet; MACEDO-SOARES, L. V. A. de. Diana. Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo: USP, v. 38, n. 3, p. 181-191, 2004.

TROUT, J. 'Positioning' is a game people play in today's me-too market place. **Industrial Marketing**. Chicago, v. 54, n. 6, p. 51-55, 1969.

UZI, B. *Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness*. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 42, p. 35-67, 1997.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá**. São Paulo: FEA-USP, 2003.

VALENTE, TomW. *Network models of the diffusion of innovations*. Cresskill: Hampton, 1995.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva, os modelos atuais e teoria organizacional. In: BERTERO, C. O. (Org.). **Gestão empresarial: estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

VEIGA, José Eli. **Cidades imaginárias: o Brasil é menos urbano do que se calcula**. Campinas: Autores Associados, 2002.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**. Sussex, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, Oliver E. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, v. 36, p. 269-296, 1991.

_____. **Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free, 1985.

_____. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free, 1975.

WIND, Y. **Product policy: concepts, methods, and strategy**. Menlo Park: A. Wesley, 1982.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

ZANQUETTO FILHO, H.; FIGUEIREDO, L. A. O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO- ENEGEP*, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 1999. CD-ROM.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo, 1995. Tese (Livre-Docência em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO

ANEXO A – Roteiros de Reuniões Cheminova	245
--	-----

ANEXO A

Roteiros de Reuniões Cheminova

Foco de Análise - Posicionamento Competitivo Cheminova Brasil

O roteiro de questões a seguir tem como objetivo orientar as reuniões com as diferentes áreas da Cheminova Brasil e não servir como um questionário estruturado. Sua principal função é fomentar discussões sobre os assuntos questionados, para enriquecer o estudo de caso sobre o posicionamento competitivo da empresa.

1. Reunião com o presidente

1.1. Histórico geral Cheminova Brasil e Mundo

1. Qual o ano de fundação da Cheminova e seu país de origem?
2. Qual o foco mercadológico da empresa nos anos de fundação?
3. Como a empresa passou a trabalhar em um ambiente globalizado?
4. Quais foram os principais fatores que levaram a empresa à internacionalização?
5. Como a Cheminova entrou no mercado de insumos agrícolas?
6. Internacionalmente, a Cheminova sempre trabalhou no mercado de patentes abertas ou já trabalhou com desenvolvimento de produtos inovadores?
7. Em que ano a Cheminova chegou ao Brasil?
8. Qual foi a estratégia de entrada no mercado brasileiro?
9. Como a Cheminova analisou a concorrência para entrar no Brasil?
10. Quais eram os principais concorrentes da empresa nos anos de entrada?
11. Como a estratégia de entrada no Brasil se alinha com as estratégias de mercado atuais da empresa?

1.2. Determinantes do atual posicionamento Cheminova

12. Quais as principais estratégias de portfólio de produtos da Cheminova atualmente e quais as razões destas estratégias?

13. Quais as estratégias implementadas pela empresa juntos aos clientes finais? Qual o foco da liderança da empresa no relacionamento com clientes?
14. A empresa desenvolve estratégias de relacionamento com sua rede de canais de distribuição? Se sim, quais as principais motivações deste tipo de estratégia?
15. A empresa presta serviços técnicos aos usuários finais de seus produtos? Se sim, qual a motivação para este tipo de estratégia?
16. Quais os principais objetivos estratégicos para os próximos 3, 5 e 7 anos da empresa?

1.3. Alinhamento de posicionamentos corporativo (mundial) e o trabalho no Brasil

17. As estratégias implementadas atualmente no Brasil têm sinergia com as ações desenvolvidas em outros países? Quais países? Quais são as sinergias?
18. Quais as diretrizes estratégias vindas da matriz que devem ser implementadas no mercado nacional?
19. Qual o nível de autonomia em desenvolvimento estratégico da diretoria da Cheminova Brasil:

1.4. Focos estratégicos no mercado brasileiro

20. Quais os principais mercado agrícolas que a Cheminova foca?
21. Quais as razões do foco nestes mercados?
22. As estratégias mercadológicas da Cheminova são desenvolvidas após análise de demandas de cada mercado de atuação?
23. Como são analisadas as demandas do mercado?
24. Existem objetivos estratégicos para cada mercado foco da Cheminova?

1.5 Fatores críticos de sucesso Cheminova Brasil

25. Quais os fatores críticos para o sucesso das estratégias de produtos da Cheminova no mercado nacional?
26. Quais os fatores críticos para o sucesso das estratégias de relacionamento com clientes finais da Cheminova no mercado nacional?

27. Quais os fatores críticos para o sucesso das estratégias de relacionamento com parceiros de produção da Cheminova no mercado nacional?
28. Quais os fatores críticos para o sucesso das estratégias de relacionamento com canais de distribuição da Cheminova no mercado nacional?
29. Quais os fatores críticos para o sucesso das estratégias de serviços da Cheminova no mercado nacional?

2 Reunião Diretor de Marketing Brasil e Latam

2.1 Histórico Cheminova Brasil – específico

1. Como o histórico da Chemoniva no Brasil afeta o atual posicionamento competitivo da empresa?
2. Quais ações estratégicas foram decisivas para a formação do que é a empresa atualmente no mercado?

2.2 Posicionamentos mercadológicos ao longo da história

3. Quais foram os principais posicionamentos estratégicos da Cheminova em sua história no Brasil?
4. Os posicionamentos estratégicos analisavam mercado e concorrência para serem definidos? Como?
5. Quais foram os principais resultados de cada um dos posicionamentos estratégicos históricos da empresa?
6. O posicionamento dos concorrentes mudou ao longo da história em sinergia com a Cheminova? Como?
7. Quais eram os focos da empresa em produtos, serviços e relacionamento com os clientes e B2B nos posicionamentos históricos?

2.3 Razões do atual modelo de posicionamento mercadológico

8. Quais os principais fatores internos que levaram ao atual posicionamento competitivo da empresa (internos: competências, recursos, capacidades, conhecimentos, estrutura; externos: relacionamento com clientes, relacionamento B2B, parcerias)

2.4 Posicionamento competitivo

9. Como os fatores preço, distribuição, relacionamento com clientes, serviços, produção e competição interferem no posicionamento competitivo da Cheminova?
10. Quais são as análises de mercado que são desenvolvidas pela Cheminova para a definição de estratégias mercadológicas? Como são feitas? Com quais rotinas? Quem participa?
11. Como a empresa identifica as principais demandas do mercado? (rede de relacionamento e clientes finais)
12. Como a empresa interage com parceiros de fabricação e/ou de distribuição para o desenvolvimento de suas estratégias mercadológicas?
13. Quais são as análises de concorrência que são desenvolvidas pela Cheminova para a definição de estratégias mercadológicas? Como são feitas? Com quais rotinas? Quem participa?
14. Como a empresa analisa e controla os posicionamentos competitivos da concorrência? Quais as influências desta análise na tomada de decisão estratégica da Cheminova?

2.5 Pontos fortes e fracos Cheminova Brasil

15. Quais os principais pontos fortes da empresa perante a concorrência no mercado brasileiro?

2.6 Fatores críticos de sucesso Cheminova Brasil

16. Quais os principais fatores críticos para o sucesso da atual estratégia de posicionamento competitivo da Cheminova Brasil? Razões.

3 Reunião Diretor Comercial Cheminova

3.1 Portfólio de produtos Cheminova

1. Quais os produtos da empresa?
2. Quais seus principais destinos/ mercados?
3. Quais os diferenciais mercadológicos dos produtos Cheminova?

4. A empresa desenvolve estratégias de pacote de produtos como diferencial de mercado?

3.2 Público-alvo das diferentes linhas

5. Quais os principais públicos para os produtos Cheminova?
6. Quais as principais características de clientes apontados como público-alvo dos produtos Cheminova? Por quê?

3.3 Concorrentes das linhas de produtos

7. Quais os principais concorrentes da Cheminova em semelhança de linha de produtos?
8. Quais as principais forças dos concorrentes apontados?
9. Quais as principais fraquezas dos concorrentes apontados?

3.4 Posicionamento Estratégico de cada linha

10. Qual o posicionamento de mercado de cada linha de produtos da Cheminova?

3.5 Alinhamento com o posicionamento corporativo

11. Qual a relação entre o posicionamento organizacional da Cheminova e a estratégia atual de linha de produtos da empresa?
12. Existe algum produto em meio ao portfólio que não possui alinhamento com o posicionamento corporativo?

4 Reunião com Área de Marketing

4.1 Estrutura Geral de marketing Cheminova

1. Quais são as divisões internas da área de marketing da Cheminova?
2. Quais os principais objetivos estratégicos de cada área?
3. Como os objetivos da área de marketing se alinham com o posicionamento da empresa?
4. Qual a influência e as responsabilidades da área de marketing no posicionamento da Cheminova Brasil?

4.2 Segmentação de mercado

5. Quais as estratégias de segmentação de mercado?
6. Qual a correlação entre a segmentação de marketing e a segmentação da área comercial?
7. Quais os fatores de segmentação utilizados para a decisão de segmentação atual da empresa?
8. A empresa segmenta clientes?
9. Existem estratégias de relacionamento com clientes por diferentes segmentos?
10. Como funcionam as estratégias em diferentes segmentos?
11. Como são controlados os resultados de estratégias de relacionamento em diferentes segmentos?

4.3 Público-alvo

12. Como a empresa identifica as características de seu público-alvo?

4.4 Análise de contexto – Inteligência de mercado e Concorrência

13. A empresa desenvolve estratégias de inteligência de mercado? Como? Qual a rotina?
14. A inteligência de mercado contempla análise da concorrência? Quais os fatores analisados? Qual a frequência?
15. Os dados de inteligência de mercado e competitivo são utilizados para o desenvolvimento do posicionamento competitivo da empresa? Como?

4.5 Promoção

16. Quais as principais estratégias de promoção da Cheminova na atualidade?
17. Como a empresa comunica seu posicionamento para o mercado?
18. Quais as formas de controle da comunicação desenvolvida no mercado?
19. Quais os últimos resultados?

4.6 Estratégias de relacionamento com clientes

20. A empresa possui estratégias formais de relacionamento com clientes? Qual a metodologia?
21. A empresa desenvolve CRM?
22. Quais os principais objetivos das estratégias de relacionamento com clientes da Cheminova?
23. Quais os resultados das estratégias de relacionamento com clientes?

5 Reunião Diretoria de supply chain

5.1 Estrutura de distribuição Cheminova

1. Quais as principais diretrizes da estratégia de distribuição da Cheminova?
2. Como a estratégia de distribuição se alinha com o posicionamento competitivo da empresa?
3. Existe regramento formal para a estratégia de distribuição da empresa?

5.2 Estratégias logísticas Cheminova

4. Qual a influência dos parceiros de logística na Cheminova no posicionamento da empresa?

5.3 Programas e estratégias de relacionamento com canais

5. Existem estratégias formais de relacionamento com canais de distribuição? Como funciona?
6. Como é feito o controle do relacionamento com canais de distribuição? Qual é a importância deste relacionamento para a Cheminova?

6 Reunião Diretoria B2B

6.1 Parceiros Cheminova

1. Quais os principais parceiros da Cheminova em fabricação e distribuição?
2. A empresa possui parceiros em relacionamento com os clientes?
3. Qual a importância dos parceiros para as estratégias mercadológicas da Cheminova?
4. Os parceiros participam do desenvolvimento de estratégias da empresa?
5. Como os parceiros participam do posicionamento competitivo da empresa?

6.2 Estrutura das redes de parcerias

6. Como se estruturam as redes de parcerias?
7. Quais os níveis de dependência da Cheminova perante seus parceiros?
8. Quais os níveis de dependência dos parceiros perante Cheminova?

7 Reunião Diretoria de Negócios

7.1 Estratégias e ações de relacionamento com key accounts

1. A empresa possui estratégias de grandes clientes (*key accounts*)?
2. Quais as regras? Qual a segmentação?
3. Quais são as ações de relacionamento?
4. Quais os mecanismos de controle?
5. Como as ações com *key accounts* se alinham ao posicionamento da empresa?

7.2 Planejamento mercadológico

6. Como a empresa desenvolve seu planejamento mercadológico?
 - a. Distribuição/canais de distribuição
 - b. Vendas
 - c. Relacionamento com canais
 - d. Relacionamento com parceiros
 - e. Relacionamento com clientes finais

7. Qual o alinhamento dos planejamentos mercadológicos com o posicionamento corporativo?
8. A empresa possui indicadores de aquisição de clientes?
9. A empresa possui indicadores de retenção de clientes?