



Relatório Final de Monografia II

CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE NO SETOR DE REVENDA DE PRODUTOS PARA A CONFECÇÃO ARTESANAL DE ALIMENTOS

Aluna: Erica Pereira Rodrigues

Prof^a Orientadora: Maria Carolina A.F. de Souza ✓

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO
INSTITUTO DE ECONOMIA
UNICAMP

Campinas, Dezembro de 1994 ✓

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo 1	4
Capítulo 2	18
Considerações Finais	26
Anexo 1	28
Anexo 2	29
Referências Bibliográficas	32

INTRODUÇÃO

Este estudo tem o objetivo de analisar o segmento de revenda de produtos para a confecção artesanal de alimentos no Brasil como um subgrupo muito diferenciado da comercialização de alimentos em geral. Mais especificamente, pretende-se analisar de que forma esse segmento tem se desenvolvido recentemente, como se dá a concorrência e quais são seus condicionantes.

Um primeiro passo à pesquisa já revela uma grande dificuldade na obtenção de dados e a ausência de estudos realizados anteriormente centralizados nesse segmento. Desse ponto, entre outros, é que começou a surgir o interesse em desenvolver esta pesquisa.

É indispensável uma caracterização mais específica do segmento em estudo, formado basicamente de microempresas. De uma maneira geral, a revenda de produtos para a confecção artesanal de alimentos fornece os produtos necessários utilizados na produção de qualquer tipo de alimento caseiro (doce ou salgado). Mas afinal, quais são estes produtos?

Eles podem ser:

- "matérias-primas" constituídas por essências, corantes, açúcares especiais, emulsificantes, coberturas de chocolate em barra, chocolate em pó, massa de caju, massabase para panetones ou pão-de-queijo, farinhas especiais, pó para chantilly, coberturas de bolo, coberturas de sorvete, recheios, chocolate granulado, flocos de arroz, manteiga de cacau, parafina, álcool de cereais, entre outros;

- utensílios tais como formas de alumínio/papel para bolos e panetones, espátulas, formas para chocolate, bicos de confeitar, cortadores de biscoito, peneiras, derretedeiras de chocolate, forma de picolé, medidores, palitos de sorvete/pirulito/algodão-doce, entre outros.

- recipientes para embalagem dos alimentos prontos tais como sacos plásticos, papel celofane, papel chumbo, bandejas de papel/plástico, embalagens térmicas, caixas para bombons, potes para sorvete, papel para

picolé, laços de fitas decorativas, etiquetas adesivas, babados para bolo, entre outros.

Fica claro portanto, que são produtos específicos e diferenciados que usualmente não se encontram à venda em qualquer comércio de alimentos (supermercados, etc).

Cabe ainda esclarecer que tipo de mercado esse segmento atende. Os consumidores são em geral donas-de-casa, pequenas padarias, docerias, confeitarias, professores de culinária, sorveteiros, boleiros e até artesãos. Uma parte desses consumidores não são estabelecidos como produtores de alimentos e pertencem ao chamado setor "informal"¹ da economia.

A crescente importância que esse segmento vem assumindo recentemente exige um estudo mais detalhado com um enfoque que contemple além dos aspectos ligados à dinâmica da concorrência no setor, a conjuntura econômica dos últimos anos. O aprofundamento da crise é um fator de estímulo à procura de atividades "extras" geradoras de renda principalmente por parte de donas de casa. Com o aprofundamento da crise e com o desemprego, a confecção de alimentos caseiros muitas vezes se torna uma fonte de renda complementar (ou a principal em alguns casos) para diversas famílias, o que em grande parte explica o crescimento e o fortalecimento do segmento em questão. "O desemprego e a necessidade de suplementar o orçamento doméstico no vermelho levaram muita gente a investir no gelado 'made in home' como fonte de renda extra e pequenos negócios." (Revista Gelados & Doces nº 3, 1992: 21).

Outro fator favorável ao desenvolvimento da revenda de produtos para confecção artesanal de alimentos é o movimento crescente na busca de uma alimentação mais saudável. O alimento caseiro tem passado por um processo de valorização e volta a ter grande importância para um número cada vez maior de pessoas por não conter conservantes e outros ingredientes prejudiciais à saúde e que muitas vezes comprometem o sabor real e a qualidade do alimento. É importante destacar a multiplicação do

número de padarias artesanais nos últimos anos como prova concreta do argumento desenvolvido acima.

Um terceiro aspecto favorável a esse segmento diz respeito ao fato de que o alimento caseiro em alguns casos tem um custo muito menor que o industrializado. Bons exemplos são o caso do ovo de Páscoa e do panetone. As pessoas passam geralmente a elaborar esses produtos em casa não só porque consideram mais saudável ou com objetivos de revenda, mas principalmente porque se torna mais barato (são na maioria artigos de época que têm um preço alto mas dos quais os consumidores não "abrem mão").

Deve-se observar ainda que a atividade por representar uma forma de complementar a renda tende a se intensificar com a proliferação de pequenos empreendimentos "caseiros" em conjuntura de crise e aumento do desemprego.

Estes aspectos justificam os esforços no sentido de uma análise mais profunda do segmento de revenda de produtos para a confecção artesanal de alimentos. Das primeiras investigações surgem algumas questões que devem direcionar o presente trabalho:

- Como se dá a concorrência do segmento de comercialização de produtos alimentícios ? Interessa particularmente estudar a dinâmica da concorrência na revenda de produtos para a confecção artesanal de alimentos.

- Até que ponto os condicionadores da competitividade podem explicar a não proliferação desse tipo de empresa ?

- Quais as perspectivas para esse segmento ?

O capítulo 1 contém os aspectos analíticos relevantes que fornecem a base do estudo do segmento em questão. O capítulo 2 apresenta o resultado de algumas entrevistas realizadas com empresas ligadas ao setor que proporciona o suporte para responder as questões acima. As respostas e a conclusão se encontram nas considerações finais.

CAPÍTULO 1

CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE NO SETOR DE REVENDA DE PRODUTOS PARA A CONFECÇÃO ARTESANAL DE ALIMENTOS

Este capítulo contém os aspectos analíticos relevantes que fornecem a base do estudo dos condicionantes da competitividade no setor de revenda de produtos para a confecção artesanal de alimentos. Parte-se da análise das forças competitivas que atuam sobre uma indústria incorporando-se a habilidade estratégica genérica que uma empresa pode utilizar. A seguir, considera-se a natureza das barreiras à entrada no segmento em questão e a abordagem da diferenciação, que é a principal vantagem determinante das barreiras à entrada. A diferenciação e a diversificação são os principais elementos na tentativa de traçar os determinantes mais gerais da competitividade no setor.

Dada a natureza do tema e do problema, o referencial analítico será constituído basicamente a partir das proposições de Porter (1980), e Kotler (1980), incorporando também, quando pertinente artigos das principais revistas e jornais especializados na área de economia, administração, monografias teses sobre o tema, etc. Deve-se adicionar ainda, as importantes contribuições de Guimarães (1982), Bain (1956), e Penrose (1979), no sentido de enriquecer a fundamentação analítica deste trabalho.

Porter apresenta uma metodologia geral para análise da estrutura de uma indústria e de sua concorrência, cuja base é o estudo das cinco forças competitivas que atuam sobre uma indústria e de suas implicações estratégicas. Essas forças determinam a intensidade da concorrência da indústria e também a rentabilidade, refletindo o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Mais detalhadamente, as cinco forças competitivas são as seguintes:

a) Ameaça de entrada: Os condicionantes da intensidade dessa força seriam basicamente a presença de barreiras à entrada, em conjunto com a reação das firmas já existentes. As barreiras à entrada poderiam ser: economias de escala (por volume ou experiência), diferenciação de produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente da escala (i.e. patentes), política governamental, etc. A estimativa da reação dos concorrentes existentes é feita com base em: retaliação prevista, preço de entrada dissuasivo, propriedades das barreiras de entrada e experiências e escala como barreiras de escala. Esses conceitos são detalhados abaixo.

A retaliação prevista diz respeito às expectativas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes existentes que também influenciarão à ameaça de entrada. Se for esperada uma resposta rigorosa dos concorrentes já estabelecidos, a entrada de um novo concorrente pode ser dificultada.

O preço de entrada dissuasivo é um outro importante conceito da ameaça de entrada, pois se as empresas já existentes fixarem seus preços abaixo do preço dissuasivo de entrada hipotético, a ameaça de entrada pode ser eliminada. Se por outro lado, fixarem seus preços acima dele os ganhos em termos de rentabilidade duram pouco devido à coexistência com novas empresas na indústria.

As propriedades das barreiras de entrada podem mudar adaptando-se a novas condições. As decisões estratégicas das empresas podem aumentá-las e podem ser superadas a um custo mais baixo por uma empresa que possua recursos ou competência para tal.

Com relação a experiência na atividade e escala como barreiras de entrada, a presença de economias de escala por si só corresponde a uma vantagem mas a existência de experiência (quando não pode ser patenteada) nem sempre se traduz em vantagens pois pode ser facilmente copiada pelos entrantes.

b) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes:

A rivalidade está ligada à busca das empresas por uma melhor posição no mercado. Movimentos nesse sentido causam efeitos nos concorrentes significando um padrão de ação e reação que pode ou não permitir que a empresa iniciante se aprimore. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

Ao longo do tempo ocorrem mudanças nas condições de rivalidade, de tal forma que, com o processo de amadurecimento da indústria, o seu índice de crescimento tende a cair, intensificando a concorrência e diminuindo o potencial de rentabilidade. Por exemplo, novas aquisições de equipamentos ou inovações causariam uma mudança no nível de ativo fixo e conseqüentemente uma mudança na rivalidade.

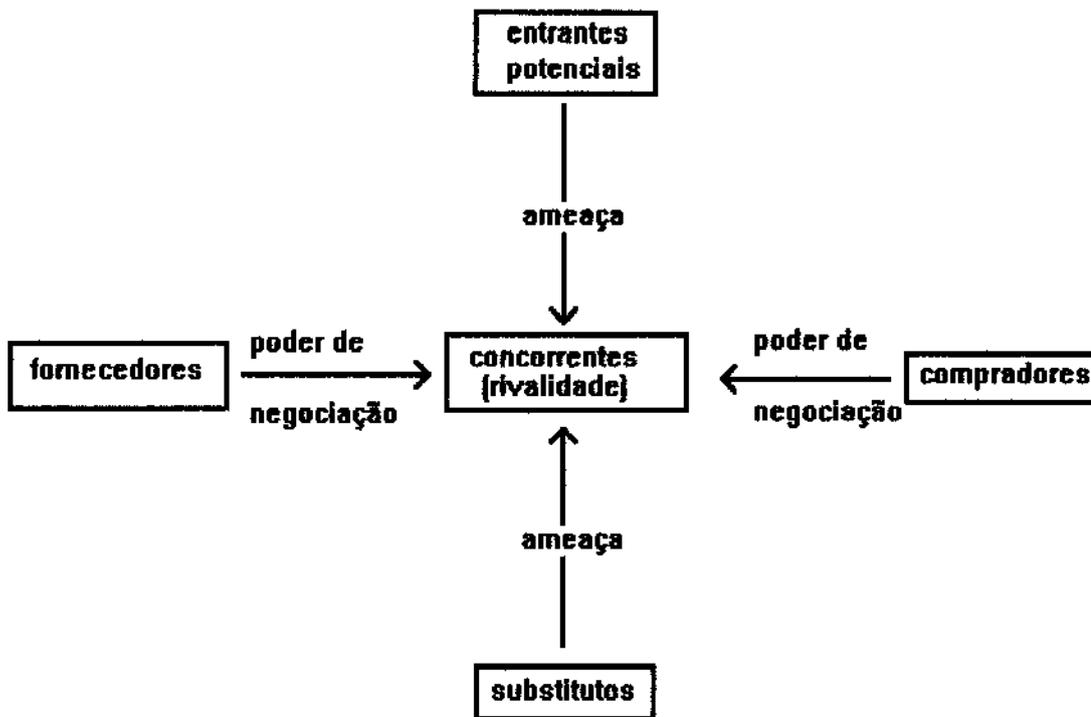
c) Pressão dos produtos substitutos: É uma importante força competitiva pois os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria e podem estabelecer um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Isto é, quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. A determinação da intensidade desta força é feita com base na possibilidade de oferta (por parte das empresas existentes ou entrantes) de produtos substitutos aos existentes, basicamente embasadas no grau de tecnologia, conhecimento e experiência envolvidos na produção do bem. Esses produtos devem ser identificados pela empresa e o posicionamento em relação a eles pode muito bem ser uma questão de ações coletivas da indústria.

d) Poder de negociação dos compradores: "Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria" (Porter, 1980: 40). O poder de negociação dos compradores depende de: grau de concentração

dos compradores, volume de compras, participação do produto nos seus custos, padronização dos produtos, lucratividade dos compradores, ameaça de verticalização para trás, importância da qualidade dos produtos e disponibilidade de informações. Ressalte-se que o poder do comprador pode mudar em função da estratégia de ação das empresas numa dada indústria, e são simultaneamente influenciadas por elas (o sentido de causa e efeito é duplo): "o equilíbrio de forças é, em parte, resultado de fatores externos e, em parte, está dentro do controle da companhia". (Porte, 1980: 46).

e) Poder de negociação dos fornecedores: Pode ser exercido sobre uma indústria através da ameaça de elevar os preços ou de reduzir a qualidade dos bens e serviços produzidos. O poder dos fornecedores pode sugar a rentabilidade de uma indústria que seja incapaz de repassar os aumentos de custo em seus próprios preços. O poder de negociação dos fornecedores depende de: grau de concentração dos fornecedores, número e tamanho dos fornecedores, existência de insumos substitutos, importância da indústria para o fornecedor, importância do insumo para a indústria compradora, diferenciação dos insumos e ameaça de verticalização para frente. Ademais a indústria pode melhorar sua posição em função da sua própria estratégia de ação. Destaque-se ainda que, no que se refere às considerações acima, a mão-de-obra (principalmente a qualificada) pode também ser vista como um fornecedor. Assim sendo, a escassez de mão-de-obra causa o mesmo efeito de um fornecedor de alto poder de negociação.

O quadro a seguir apresenta de forma resumida as forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria:



Fonte: Porter, 1980: 23.

É importante ter presente que esta concorrência seria, do ponto de vista dinâmico, atuante não apenas quando existe de fato, mas também quando é meramente uma ameaça "onipresente". Portanto ela age no sentido de disciplinar, antes de atacar, de forma que, uma indústria, mesmo quando sozinha ou ao lado de algumas poucas, faz uso de instrumentos competitivos, mesmo que, uma vez estabelecida sua posição de predominância no mercado, isso aparentemente não pareça necessário. As cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos: clientes, fornecedores, substitutos e entrantes em potencial são todos concorrentes para as empresas já instaladas na indústria. Além disso, muitos fatores a curto prazo podem afetar a concorrência e a rentabilidade de forma transitória: flutuações nas condições econômicas (inflação, expansão do câmbio e dos juros, etc), estrangulamento no fornecimento de materiais, greves, explosões de demanda, etc.

Dando seguimento a essa linha, as forças competitivas em conjunto determinam não só a intensidade da concorrência e a rentabilidade.

Tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias de ação de uma empresa dentro de uma determinada indústria. "A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia a seu meio ambiente" (Porter, 1980: 22). Portanto, uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria, a empresa está em condições para identificar os seus pontos fracos e fortes em relação à indústria e, do ponto de vista estratégico, deve então assumir um posicionamento frente às causas básicas de cada força competitiva, manifestando-se através de ações defensivas ou ofensivas, de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas, ou então, influenciá-las a seu favor.

Porter assume que qualquer estratégia adotada irá, ao final, caminhar no sentido daquilo que denomina de "estratégias genéricas", estratégias essas que seriam necessárias e suficientes para que a empresa pudesse, ao se defrontar com as cinco forças competitivas, defender-se a longo prazo e sair do confronto em uma posição melhor que a dos concorrentes, conseguindo então manter lucros acima da média. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Qualquer outra, ou teria uma dessas três como pano de fundo, ou então caminharía no sentido de ser uma delas. Em geral, a colocação em prática de qualquer uma delas exige comprometimento total para que alcance bons resultados. Cabe aqui especificar cada uma delas:

Liderança no custo total: Conjunto de políticas funcionais que objetiva atingir a liderança no custo total frente aos concorrentes. Exigências: construção agressiva de instalações em escala suficiente; perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência; controle rigoroso dos custos e despesas gerais; não formação de contas marginais dos clientes; minimização dos custos em áreas como P&D, assistência, publicidade, etc; sistema de distribuição eficiente; incentivos baseados em metas quantitativas; etc. Implicações : manutenção de vasta linha de produtos relacionados que permitam diluir custos fixos; manutenção de atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume e alcançar escala de produção conveniente; investimentos pesados em modernização de equipamentos; fixação de uma política agressiva de preços

visando consolidar parcela do mercado; etc. Benefícios : uma posição de baixo custo protege a empresa de uma situação em que um embate só poderia continuar até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente houvessem sido eliminados e a empresa líder em custos ainda teria retornos paupáveis. Consiste também numa proteção contra as cinco forças competitivas : contra rivalidade dos concorrentes (custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que os concorrentes tiverem consumido seus lucros na competição); contra compradores poderosos (só podem exercer poder para rebaixar os preços até o nível do concorrente mais eficiente); contra fornecedores fortes (maior flexibilidade para enfrentar aumentos de insumos); formação de barreiras à entrada (economias de escala e vantagens de custo gerais); e posição favorável em relação aos produtos substitutos.

Diferenciação: Diferenciar o produto tornando-o de alguma forma único no âmbito de toda a indústria, a partir de métodos como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, etc. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões, não ignorando os custos - apesar de este não ser seu alvo central. Exigências : pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, apoio intenso ao consumidor com qualidade no atendimento e assistência, publicidade e marketing intensiva, etc. Implicações : muitas vezes se torna impossível a obtenção de uma parcela significativa do mercado, gera um "trade-off" com uma posição de liderança no custo e operação com preços acima da média. Benefícios: é uma estratégia viável para obter retornos acima da média porque cria uma posição defensável contra as cinco forças competitivas (porém diferentemente da liderança no custo); atenuação dos efeitos negativos da rivalidade competitiva (fidelidade dos consumidores); formação de barreiras à entrada (necessidade de superar a supremacia do produto e a fidelidade dos consumidores alcançados); dos fornecedores (margens mais altas que a média) e proteção contra produtos substitutos (também em função da supremacia e fidelidade).

Enfoque: Focalizar um determinado grupo comprador (segmento de mercado consumidor), um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico. Essa estratégia repousa na premissa de que a empresa

é capaz de atender seu alvo estratégico (liderança no custo ou diferenciação) mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Ela objetiva então obter uma maior eficiência (sendo por vezes uma variável mais relevante do que o volume de lucros por si só) na implementação ou de liderança no custo, mesmo que restrito ao seu reduzido alvo de ataque ou "target". Na estratégia de enfoque a empresa pode obter retornos acima da média da indústria em que se insere significando necessariamente que ela tem uma posição de baixo custo, diferenciação ou ambas, com relação ao seu alvo estratégico (posições que proporcionam defesa contra todas as forças competitivas). Implicações: limitações na parcela total de mercado, e conseqüentemente possíveis "trade-off" na relação entre rentabilidade e volume de vendas e na posição de custo total em função da escala.

Caso a empresa não consiga ser bem sucedida em ao menos uma das três direções, ela estará em uma situação concorrencial extremamente pobre - classificada, nos termos de Porter como empresa que permanece no "meio-termo" . Esta empresa estaria enfrentando problemas ao tentar fazer o jogo do baixo custo ou da diferenciação, associada ou não a uma estratégia de enfoque, tais como: falta de parcela de mercado, insuficiência de investimento de capital, cultura empresarial indefinida e conjunto conflitante de arranjos organizacionais e de sistemas de motivações. A empresa que permanece no "meio-termo" defrontar-se-á garantidamente com uma baixa rentabilidade em função de: custos elevados (afastando clientes de grande porte que exigem preços baixos ou tendo de renunciar a parcela dos lucros para se proteger dos concorrentes de baixo custo) e de inexistência de diferenciação (perde a "nata" do mercado para as empresas que conseguiram se diferenciar).

Tendo delimitado com maior exatidão o significado de concorrência para Porter (1980), é necessário discutir mais detalhadamente o conceito de barreiras à entrada que ocupa lugar de destaque em sua argumentação. Para isso será utilizado o estudo realizado por Bain (1956) para se definir a natureza das barreiras à entrada no segmento em questão.

Bain define a condição de entrada como um conceito estrutural, sendo avaliada pelas vantagens dos vendedores estabelecidos em uma indústria sobre potenciais entrantes. Essas vantagens se refletem no grau em que os vendedores estabelecidos podem, persistentemente, elevar os preços acima de um nível competitivo sem atrair a entrada de novas empresas na indústria. Existem três determinantes imediatos da condição de entrada:

- vantagens de custo absoluto das firmas estabelecidas originadas em geral por: entrada de uma nova firma que pode elevar o preço de algum fator de produção ou ainda as firmas estabelecidas podem ter acesso a fatores ou técnicas de produção mais baratos;

- vantagens de diferenciação que resultam das preferências dos compradores pelos produtos das firmas estabelecidas quando comparadas com os produtos das entrantes;

- economias de escala que podem ser tanto de produção e distribuição em grande escala ou aquelas de promoção de vendas em larga escala.

Dentre os três tipos de vantagens determinantes da condição de entrada, a principal a ser considerada neste trabalho é a vantagem obtida a partir da diferenciação do produto. De acordo com as características do segmento em análise, a diferenciação do produto ou serviço fornecido pela firma desempenha um papel fundamental e deve ser discutida mais detalhadamente.

Segundo Guimarães (1982), diferenciação de produto é a introdução, em uma linha de produtos de uma firma, de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente introduzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos. O conceito de nova mercadoria significa uma modificação na especificação de um produto ou melhoria de sua qualidade. Pode ser ainda uma mercadoria que será vendida em um mercado no qual a firma ainda não participa, o que constitui uma diversificação das atividades da firma.

De acordo com Guimarães, a diversificação abre a possibilidade de uma nova forma de competição no interior da indústria. É um esforço das firmas para aumentar suas taxas de crescimento através da mais rápida expansão do mercado ou do incremento ou defesa de suas participações nesse mercado. O sucesso de uma diferenciação de produto depende de que os consumidores potenciais o considerem melhor que os produtos existentes. O conceito de diferenciação tratado por Guimarães, acaba de certa forma por restringir a análise da concorrência.

Por outro lado, para ampliar o horizonte de análise deste trabalho é relevante recuperar o conceito de diversificação tratado por Penrose (1979). O conceito de diversificação de Penrose é mais amplo que o de Guimarães, pois para este a diversificação está associada a uma entrada em um novo mercado. Já para Penrose, mesmo que a firma continue atuando no mesmo mercado, pode haver diversificação. Para a autora uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma. A diversificação compreende portanto, incrementos na variedade de produtos finais fabricados, da integração vertical e no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera.

Ademais, ao longo do processo de crescimento da empresa seria inevitável o surgimento de recursos ociosos em função das descontinuidades tecnológicas e das indivisibilidades. E são esses mesmos recursos que podem permitir a expansão posterior da empresa, na medida em que sejam aproveitados, segundo as "economias de crescimento". É no fato de as firmas disporem de tais recursos que reside a justificativa maior para o processo de diversificação. Nesse sentido, o motor da diversificação não é a estagnação de um determinado mercado. Ele pode estar crescendo, mas desde que esse crescimento seja de tal monta que não permita a plena utilização dos recursos disponíveis, a empresa estaria induzida à adoção de estratégia de diversificação.

Associadas à existência de recursos ociosos, algumas razões específicas para a diversificação são apontadas: atenuar flutuações sazonais ou cíclicas de demanda; evitar riscos da especialização de um único produto ou mercado; aproveitamento de oportunidades lucrativas para as quais a empresa dispõe de recursos adequados. O aproveitamento desses recursos é que vai se constituir no estímulo à expansão. Sua própria existência traduz-se em vantagem competitiva, na medida em que incitam e conduzem à inovação e expansão via diversificação através do aproveitamento de um "fundo de oportunidades". Este último, gerado a partir de elementos como mudança nos serviços coletivos, experiência disponível na firma, mudança no sortimento externo, condições de mercado e pesquisa industrial. Dessa forma permitiria não só aproveitar o uso da base produtiva, administrativa, de vendas e de distribuição existente - diluindo os custos e/ou diferenciando a empresa - mas também criando novas estruturas, otimizando os resultados, superando os limites ao crescimento pelo lado da demanda, com o que sairia vitoriosa no embate frente aos concorrentes. Constitui-se assim em um instrumento ideal do ponto de vista de uma estratégia de crescimento a que são forçadas as empresas pela própria natureza da concorrência intercapitalista.

Para os objetivos deste trabalho é importante que a análise da bibliografia considere também a abordagem de Kotler (1988), a respeito da concorrência. Embora em muitos aspectos se aproxime do estudo realizado por Porter, existem algumas diferenças relevantes para a evolução do presente estudo. Segundo Kotler, uma empresa pode se tornar tão voltada para os seus concorrentes que acaba por não dar aos seus consumidores a devida importância. Uma empresa orientada para o concorrente é aquela cujos movimentos são ditados principalmente pelas ações e reações dos concorrentes, gastando muito tempo identificando seus movimentos e participações no mercado e preparando "respostas" às estratégias dos concorrentes. Uma empresa orientada para o consumidor, enfatiza as ações e reações dos consumidores ao formular suas estratégias. Na prática, as empresas devem observar igualmente seus consumidores e concorrentes, não deixando que a preocupação com os concorrentes as impeça de se voltar para os consumidores.

No segmento em estudo, a preocupação com os consumidores é de vital importância, pois o tratamento dedicado ao cliente é a principal variável a ser considerada na escolha de uma estratégia competitiva. A qualidade no atendimento deve ser constantemente buscada e a diferenciação deve atuar neste sentido. Ao preparar uma estratégia eficaz de marketing, uma empresa deve considerar seus concorrentes bem como seus consumidores atuais e potenciais. Esse ponto constitui-se a principal diferença entre as abordagens de Kotler e Porter, sendo que a abordagem do primeiro completa a abordagem do segundo na análise dos concorrentes. A partir da ênfase dada por Kotler aos consumidores a importância da adoção de uma estratégia de diferenciação é reforçada. É pois a partir da diferenciação do produto e/ou serviço fornecido pela empresa que se atinge uma maior satisfação do consumidor obtendo-se vantagens com relação as demais empresas.

A partir do referencial analítico utilizado até agora, fica claro que no segmento analisado por este trabalho, a tendência predominante é a da adoção da estratégia de diferenciação associada à estratégia de enfoque. Cabe notar que para análise da dinâmica do segmento de revenda de produtos para a confecção artesanal de alimentos é importante incorporar a noção de nicho de mercado. A estratégia de atuar em nichos pressupõe identificar um segmento da indústria (ou grupo de demanda) que possua características estruturais que permitam altos retornos. A empresa investe portanto na solidificação de sua posição neste segmento.

"Melhor que ter produtos dos quais todos gostem um pouco é trabalhar aqueles dos quais alguns consumidores gostem muito" (EXAME, 1993). Torna-se evidente a tendência atual de ver o mercado como a soma das partes (nichos) e não como algo sem personalidade nem demandas diferenciadas. Várias empresas têm percebido que, ao fornecer produtos para mercados - alvo específicos, poderiam também aumentar suas vendas e seus lucros. Passaram a reconhecer o fato de que é possível tornar-se ainda "maior" agindo "menor". O "segredo" é que quando um produto é feito especialmente para um determinado tipo de consumidor, o preço pode ser, e normalmente é, mais alto.

O marketing de nichos requer um melhor conhecimento do mercado, ou seja, a necessidade de informação é muito maior que em mercados de massa. Isso significa que é necessário ter contato com o cliente, sair a campo para conhecer de perto suas preferências e necessidades, a fim de melhor satisfazê-lo.

Segundo artigo publicado na Harvard Business Review (maio - junho 1993), as firmas não criam vantagens ao oferecer produtos que satisfaçam tangencialmente os consumidores e sim oferecendo esses produtos em formas diferentes, de acordo com a conveniência e a necessidade dos consumidores (muitas vezes também adequando serviços a esses produtos). Este é o ponto fundamental tratado no presente estudo.

"Exatamente o que os consumidores querem, como eles querem" (HBR, 1993).

As empresas obtêm vantagens significativas simplesmente ao observar mais de perto o que os consumidores realmente querem. Com tal objetivo foram criados os LDB (Logistically Distinct Business), que são métodos direcionados pela estratégia de ampliar os conhecimentos sobre os consumidores integrados a uma reorganização dos meios de satisfazê-los.

Outro artigo (janeiro - fevereiro 1991) enfatiza o fato de que as empresas devem tentar criar oportunidades de ficar ainda mais perto de seus clientes cujas escolhas devem direcionar a produção. Mesmo em mercados simples, a existência de intermediários e múltiplos usuários faz com que a questão do cliente seja complexa, merecendo especial atenção.

As considerações anteriores reforçam a afirmação de que no segmento de revenda de produtos para a confecção artesanal de alimentos a tendência predominante é a da adoção da estratégia de diferenciação associada à estratégia de enfoque. As vantagens obtidas a partir da diferenciação e do atendimento diferenciado ao cliente constituem a principal fonte de barreiras a entrada nesse segmento. Tendo definido o referencial analítico neste primeiro capítulo, o próximo relacionará mais precisamente

este referencial ao segmento de revenda de produtos para a confecção artesanal de alimentos.

CAPÍTULO 2

AS EMPRESAS DO SETOR

Neste capítulo apresenta-se os resultados das visitas em algumas empresas ligadas ao setor de revenda de produtos para a confecção artesanal de alimentos. As entrevistas seguiram um roteiro básico (anexo 1), englobando questões sobre fornecedores, concorrentes e clientes do setor.

O resultado das entrevistas aparece sistematizado em quatro grandes itens :

- Caracterização das empresas pesquisadas com relação ao produto ou serviço fornecido e posição no mercado;

- Fatores determinantes da concorrência : preço x diferenciação;

- Peso das cinco forças competitivas analisadas por Porter: barreiras à entrada, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores;

- Perspectivas para esse segmento;

A empresa A é fabricante de produtos para sorvete tais como emulsificante, liga neutra, coberturas, essências. Também fabrica - porém em menor escala - musses, produtos para panificação e para a fabricação de alimentos em geral.

A concorrência ocorre basicamente via preços e os concorrentes em geral são grandes . Por esse motivo a diferenciação é importante apesar da concorrência via preços. Segundo o representante da empresa A, é preciso diferenciar para ganhar o mercado. A diferenciação pode ocorrer tanto no sentido do surgimento de novos produtos como na forma de apresentação (embalagens) e distribuição do produto. Por exemplo, essa empresa atualmente está introduzindo seus produtos em supermercados

principalmente a linha de coberturas para sorvete, marshmallow, etc. Tais produtos foram desenvolvidos em embalagens menores voltadas para o uso doméstico. Esta é uma tentativa de ganhar mercado e que pode ser considerada bem sucedida pois seus preços são mais baixos que o do concorrente existente neste mercado (a Kibon).

Tratando das forças competitivas, com relação ao poder de negociação dos fornecedores, pode-se dizer que é altíssimo, pois a empresa A utiliza matérias-primas em geral importadas. Portanto, os fornecedores são muito grandes e têm poder de negociação alto. Por outro lado, seus compradores também são grandes, compram quantidades elevadas o que os deixa com alto poder de negociação.

Com relação aos produtos substitutos, a empresa A considera que não existem. O que existe no mercado que poderia ser considerado substituto, prejudica a qualidade do produto final. Portanto pode-se considerar ausente a pressão dos produtos substitutos.

A principal barreira à entrada seria a dificuldade em se comprar direto do fornecedor das matérias-primas, que são geralmente importadas. É preciso comprar grandes quantidades e portanto as necessidades de capital são altas para um entrante. Quanto à rivalidade entre os concorrentes, ela existe apesar de não ser um fator muito aparente, não é prejudicial. Ao contrário, a própria rivalidade impulsiona as empresas na direção da diferenciação.

As perspectivas, segundo a empresa A, são muito favoráveis, principalmente devido ao clima que atualmente é o responsável pelo aumento nas vendas. Além do clima não se pode esquecer o momento também favorável da economia com o Plano Real. As expectativas são boas mas dependerão muito do próximo governo.

A empresa B é uma loja que comercializa produtos diretamente para sorveteiros, sorveterias, donas-de-casa, etc. Estes produtos são tanto as matérias-primas para a confecção do sorvete quanto as embalagens, coberturas e complementos.

A concorrência ocorre basicamente via preços pois os fabricantes que são seus fornecedores também vendem direto para os sorveteiros. Porém, para que isso ocorra, os sorveteiros têm que comprar quantidades maiores, o que nem sempre é possível. Graças a esse fato somente uma faixa menor consegue comprar direto do fabricante e a maioria compra do distribuidor, no caso, a empresa B. Não há praticamente tentativas de diferenciação por parte desta empresa para ganhar mercado. Talvez a única estratégia seja facilitar o pagamento através de cheque pré-datado.

O poder de negociação dos fornecedores é alto pois as indústrias são grandes e em pequeno número. Os compradores, por outro lado, são muito pequenos não possuindo poder de negociação, pois são em geral sorveteiros e donas-de-casa.

Tratando de produtos substitutos, o representante da empresa B afirma que não existem, pois para se fazer um sorvete de boa qualidade e que seja competitivo no mercado, é preciso utilizar ingredientes específicos que não são encontrados em supermercados. A rivalidade entre os concorrentes também não existe, podendo-se afirmar que a concorrência é tranquila.

O representante da empresa B garante que as perspectivas são excelentes pois o verão parece estar adiantado. Portanto o clima para o mercado de sorvetes é fundamental. Além disso, o plano econômico está afetando positivamente a demanda.

A empresa C opera no comércio de produtos para padarias, confeitarias, donas-de-casa, etc.

A concorrência ocorre tanto via preços quanto via diferenciação. A concorrência via preços ocorre com outras empresas comerciais do mesmo tipo que vendem os mesmos produtos ou substitutos muito próximos. Para vencer nesta concorrência, a empresa C utiliza a diferenciação. Esta constitui-se por exemplo em ser representante exclusiva na cidade de uma determinada marca de gorduras e margarinas. A empresa também pode

tentar melhorar o atendimento ao cliente através da entrega das mercadorias. Dessa forma, o cliente pode fazer o pedido por telefone, economizando tempo e dinheiro. Tratando ainda da diferenciação, a empresa C possui instalações adequadas para a realização de cursos e palestras no setor de alimentos, constituindo-se em mais uma variedade de serviços fornecidos. Portanto, nota-se que a prática da diferenciação é amplamente utilizada para garantir a satisfação das necessidades do consumidor.

Por outro lado, ao concorrer com os supermercados, a diferenciação também está presente. A empresa fornece produtos e serviços específicos para uma parcela restrita de consumidores que formam um nicho de mercado. O mesmo ocorre com as empresas A e B.

Com relação às cinco forças competitivas de Porter, a empresa C considera alto o poder de negociação dos fornecedores que são formados basicamente por grandes indústrias de alimentos (como por exemplo Nestlé, Cica, etc). Ao contrário, os compradores são pequenos e possuem baixo poder de negociação.

Os produtos substitutos existentes são em geral de outras marcas comercializadas pelos concorrentes. Mas, muitas vezes esses produtos são apenas substitutos próximos e não possibilitam os mesmos resultados.

A rivalidade entre os concorrentes existe e pode ser considerada forte. Devido a este fato a estratégia da diferenciação é muito utilizada como já foi destacado acima. É interessante acrescentar que ex-funcionários da empresa C atualmente são concorrentes e inclusive se utilizaram de um nome fantasia muito parecido.

As perspectivas são de um crescimento de aproximadamente 20% para o próximo ano. Tal otimismo se deve à ampliação rápida do número de padarias que é diretamente proporcional ao crescimento da cidade.

A empresa D produz chocolates e panetones caseiros e os comercializa em uma pequena "loja da fábrica". No entanto a maior parte da

produção é vendida diretamente para supermercados, empresas, atacadistas, etc.

A empresa concorre com outras do mesmo porte via preços. Pode-se dizer que 70% da produção da empresa faz parte da concorrência por preços. Apenas uma pequena parte, cerca de 30% da produção faz parte da concorrência via diferenciação. A empresa D concorre com poderosas empresas tais como Nestlé, Garoto, Visconti, Bauducco, etc, que são empresas tradicionais no mercado. Por isso, é necessário ter preços melhores bem como produtos diferenciados visando atingir consumidores mais exigentes. No setor de chocolates, a diferenciação é fundamental e a empresa produz bombons com recheios especiais como por exemplo cereja, licor, etc. Esses tipos de bombons não são produzidos pelas empresas líderes pois apresentam menor durabilidade.

O poder de negociação dos fornecedores é muito alto, pois são grandes empresas que oligopolizam o mercado. Os compradores mais poderosos representam 8% do total e compram cerca de 46% da produção da empresa. São em pequeno número porém compram quase metade da produção da empresa e possuem portanto alto poder de negociação. O restante constitui-se em pequenos compradores com reduzido poder de negociação.

O representante da empresa D considera a inexistência de produtos substitutos já que não abastece o mercado de massa e sim uma pequena camada mais exigente de consumidores. Nesse sentido, a diferenciação é fundamental e anula a pressão de eventuais produtos substitutos.

Em geral não há fortes barreiras à entrada (considerando-se produção em pequena escala; no caso de grande escala a distribuição representa forte barreira à entrada) pois a experiência é facilmente adquirida. Porém o fato de o produto ser extremamente perecível (principalmente o chocolate) constitui uma importante fonte de barreiras à entrada. O produto necessita ser armazenado em condições especiais pois é muito sensível ao calor. O transporte e a distribuição se restringem a uma região vizinha da

empresa. Para ir mais longe, seria preciso um veículo térmico que conservasse o produto sob uma temperatura ideal constante. Segundo o proprietário, é impossível transportar chocolates de São Paulo ao Rio de Janeiro em um veículo comum sem comprometer a qualidade do produto.

A rivalidade, segundo o entrevistado, entre os concorrentes da empresa D existe e é desleal. São realizados acordos de preços que geralmente não são respeitados e são praticados valores abaixo da tabela.

As perspectivas são de um aumento de 20 a 25% nas vendas com relação ao mesmo período de 93. Porém destaca-se que esse aumento depende da direção da política econômica e pode não se concretizar.

A empresa E produz e comercializa sorvetes artesanais. Trata-se de uma sorveteria bem localizada na cidade que há cerca de cinco anos tem liderado o mercado.

A concorrência via preços não existe. O principal trunfo da empresa é a diferenciação que está presente por exemplo na marca e no logotipo em cores fortes e chamativas. Este logotipo personaliza cardápios, embalagens, guarda-sóis, etc, fixando o nome fantasia da empresa. O produto também é diferenciado com uma variedade enorme de sabores e combinações que agradam consumidores mais exigentes. Mesmo assim o produto não é caro e atinge ampla camada do mercado. A sorveteria inovou nas taças combinando sabores e coberturas fora do padrão tradicional que se encontra nos concorrentes. Além disso as instalações são amplas e modernas com mesas onde os clientes são servidos. Todos esses fatores atuando conjuntamente explicam a importância da diferenciação para a empresa E e sua liderança no mercado.

É importante destacar que para vencer o problema da demanda sazonal, a empresa ampliou a variedade de produtos opcionais consumidos no inverno. São eles: pão-de-queijo, bolo, café, chocolate quente, etc. Mesmo assim, o ponto alto das vendas continua sendo no verão.

Os fornecedores são grandes e possuem elevado poder de negociação e os compradores são os próprios consumidores individuais e portanto não são expressivos. Como a diferenciação é a principal arma para vencer os concorrentes, não existem produtos substitutos. O objetivo é satisfazer o máximo possível as preferências dos consumidores e se alcançado elimina em parte os efeitos da existência de produtos substitutos.

Nesse caso, a principal barreira à entrada além da experiência que se adquire ao longo do tempo, seria a fidelidade à marca conquistada. Os consumidores satisfeitos relutariam em aceitar um outro produto.

A rivalidade existe, porém os concorrentes são fracos e a empresa E domina o mercado. As perspectivas para o futuro são excelentes. A partir de 95 a empresa pretende terceirizar suas atividades através do sistema de franquias expandindo a marca para cidades da região.

Para complementar a análise julgou-se interessante entrevistar um representante do chamado setor informal da economia, no caso a empresa não é estabelecida formalmente no mercado. Será chamada de empresa F e constitui-se num exemplo típico de dona-de-casa que procura uma forma de complementar a renda. Produz chocolates e ovos de Páscoa caseiros que são distribuídos em empresas, estabelecimentos comerciais, etc.

A concorrência ocorre através da combinação dos dois elementos: preço e diferenciação. O preço é importante porque ao ser atraente, estimula o consumidor a experimentar o produto. A diferenciação desempenha um papel importante no sentido de que o produto caseiro é mais saudável e saboroso, não contendo conservantes, etc. As embalagens podem ser feitas das mais variadas formas o que possibilita diferentes faixas de preços e clientes.

Os fornecedores são os revendedores de produtos para a confecção artesanal de alimentos e têm maior poder de negociação que os compradores. Os produtos substitutos não exercem pressão pois a diferenciação anula sua força. A fidelidade do consumidor é importante e decisiva para afastar os substitutos.

Não existem barreiras à entrada pois qualquer pessoa pode se aventurar na atividade já que os utensílios e matérias-primas em geral são acessíveis e baratos. Em períodos de aumento nas vendas, como Páscoa por exemplo, a rivalidade se acentua e o mercado se torna bastante disputado. Durante o resto do ano, entretanto pode-se dizer que a rivalidade entre os concorrentes praticamente não existe.

O resultado das entrevistas pode ser sintetizado nos quadros do anexo 2.

Considerações Finais

A partir dos aspectos analíticos considerados no Capítulo 1 juntamente com o resultado das entrevistas realizadas pode-se analisar o desenvolvimento recente desse segmento, a concorrência e seus condicionantes.

A concorrência ocorre principalmente via diferenciação associada a uma estratégia de enfoque. Os produtos vendidos são específicos para a confecção de alimentos e não são encontrados em supermercados, varejões, etc. São produtos diferenciados que atendem a necessidades específicas dos consumidores. Por isso, é importante identificar as necessidades dos consumidores que estão sendo satisfeitas apenas tangencialmente e focalizar os esforços no sentido de atingir um mercado alvo específico.

A informação a respeito das preferências e necessidades dos consumidores é fundamental para que a empresa siga bem sucedida. O contato com os clientes permite que se tome conhecimento de preferências que podem direcionar a estratégia da empresa no futuro. Já em mercados de massa esse tipo de posicionamento da empresa não existe.

A diferenciação também pode estar presente no atendimento ao cliente através dos serviços fornecidos pela empresa como por exemplo cursos e palestras na área, entrega a domicílio, facilidades no pagamento, etc. A empresa também pode diferenciar na forma de apresentação da mercadoria em embalagens para grandes utilizadores ou ao contrário em pequenas quantidades, atendendo fielmente as necessidades dos clientes.

Apesar do peso da diferenciação, enquanto variável competitiva, a concorrência via preços também é bastante significativa porém em menor intensidade. O preço é particularmente importante no confronto entre os concorrentes do mesmo setor e de porte menor que apesar de serem poucos disputam mercado via preços.

O número de empresas do setor de revenda de produtos para a confecção artesanal de alimentos é pequeno. Este fato se deve não tanto às

barreiras à entrada - apesar de não serem significativas - mas principalmente ao mercado restrito que é abastecido. Em uma cidade como Campinas, por exemplo, cerca de cinco empresas conseguem abastecer o mercado que na verdade é um nicho do mercado de alimentos.

Nas entrevistas houve unanimidade quanto às perspectivas para esse segmento. Os representantes das empresas consultadasAs empresas consultadas acreditam num crescimento de cerca de 20% do setor e se mantêm otimistas. Todos destacaram que essa expectativa se baseia na possibilidade de sucesso do Plano Real nos próximos meses contando com uma política econômica favorável.

As conclusões obtidas podem ser ampliadas para outros segmentos pois a focalização e a diferenciação das atividades das empresas visando a "máxima satisfação do consumidor" é uma tendência que tem se observado nos últimos anos em diversos setores do mercado.

ANEXO 1

Roteiro para entrevistas

1) Caracterização das empresas pesquisadas

2) Como se dá a concorrência:

- via preços ?
- via diferenciação ?

3) Peso das cinco forças competitivas:

- poder de negociação dos fornecedores
- poder de negociação dos compradores
- pressão dos produtos substitutos
- barreiras à entrada
- rivalidade entre os concorrentes

4) Perspectivas

ANEXO 2

		Empresa A	Empresa B	Empresa C
Caracterização		Fabricante de produtos para sorvete	Loja de produtos para sorveterias	Loja de produtos para padarias
Concorrência		via preços e via diferenciação	via preços	via preços e via diferenciação
5 Forças C o m p e t i v a s	Poder dos Fornecedores	grande	grande	grande
	Poder dos Compradores	grande	pequeno	pequeno
	Pressão dos Substitutos	não há	não há	não há
	Rivalidade	Existe mas não é prejudicial	não há	É considerada Forte
	Barreiras à Entrada	Altas necessidades de capital	Mercado é restrito (nicho)	Mercado é restrito (nicho)
Perspectivas		Excelentes	Excelentes	Excelentes

QUADRO 1.

		Empresa D	Empresa E	Empresa F
Caracterização		Fabricante de chocolate/panetone caseiro	sorveteria	dona-de-casa
Concorrência		preços : 70% diferenciação : 30%	via diferenciação	via preço e via diferenciação
5 Forças C o m p e t i t i v a s	Poder dos Fornecedores	grande	grande	grande
	Poder dos Compradores	grande	pequeno	pequeno
	Pressão dos Substitutos	não há	não há	não há
	Rivalidade	Existe e é considerada desleal	não há	Existe apenas em épocas específicas
	Barreiras à Entrada	Produto é perecível	- Demanda sazonal - Fidelidade dos consumidores	não há
Perspectivas		Excelentes	Excelentes	Excelentes

QUADRO 2.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIMENTOS & TECNOLOGIA. (1991) São Paulo, nº 38.

BAIN, "Barriers to New Competition", Harvard UP, (1956).

EXAME. (1993) São Paulo, p. 105.

GELADOS & DOCES. (1992) São Carlos, nº 2,3 e 4.

GUIMARÃES, E. A. (1982) "*Acumulação e Crescimento da Firma: um estudo de organização industrial*", Rio de Janeiro: Zahar Editores.

HARVARD BUSINESS REVIEW. (maio-junho 1993) p. 87.
(janeiro-fevereiro 1991) p. 9.

KOTLER, P. (1988) "*Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle*". São Paulo, Atlas.

LARINE, A. S. (1988) "*O processo de automação e diversificação dos serviços bancários*", relatório final de monografia II, IE/UNICAMP.

LUCE, F. B. & KARSTEN, R. (1992) "*Análise competitiva da indústria de frangos no Rio Grande do Sul*", in *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, nº 1, p. 3-11, janeiro/março de 1992.

PENROSE, E. (1979) "*The Theory of the Growth of Firm*", *Revista de Administração de Empresas*, v. 19, nº 4.

PORTER, M. (1980) "*Estratégia competitiva*", Rio de Janeiro, Campus, 1986.