



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
CENTRO DE ESTUDOS APLICADOS – CESA
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
LAODICÉIA AMORIM WEERSMA

DIFERENCIAÇÃO DE *COMMODITIES* COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
ESTUDO MULTICASOS NO SETOR EXPORTADOR DE
FRUTAS FRESCAS DO NORDESTE BRASILEIRO

FORTALEZA - CEARÁ
2006



LAODICÉIA AMORIM WEERSMA

DIFERENCIAÇÃO DE *COMMODITIES* COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
ESTUDO MULTICASOS NO SETOR EXPORTADOR DE
FRUTAS FRESCAS DO NORDESTE BRASILEIRO

FORTALEZA - CEARÁ
2006

LAODICÉIA AMORIM WEERSMA

DIFERENCIAÇÃO DE *COMMODITIES* COMO ESTRATÉGIA
COMPETITIVA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
ESTUDO MULTICASOS NO SETOR EXPORTADOR DE
FRUTAS FRESCAS DO NORDESTE BRASILEIRO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção de Título de Mestre.

Orientador: Professsor Paulo César de Sousa Batista, Ph. D.

FORTALEZA - CEARÁ
2006

W398d

Weersma, Laodicéia Amorim

Diferenciação de *commodities* como estratégia competitiva em pequenas e médias empresas: estudo multicasos no setor exportador de frutas frescas do nordeste brasileiro / Laodicéia Amorim Weersma. – Fortaleza, 2006.

187 f: il.

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Estadual do Ceará, UECE. Área de concentração: Pequenos e Médios Negócios. Orientador: Paulo César de Sousa Batista.

1. Estratégia competitiva 2. Diferenciação 3. *Commodity* 4. Fruticultura
5. Pequenas e médias empresas

CDD: 658.4012



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Diferenciação de *commodities* como estratégia competitiva em pequenas e médias empresas: estudo multicase no setor exportador de frutas frescas do nordeste brasileiro

Laodicéia Amorim Weersma

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Administração do Curso de Mestrado Acadêmico da Universidade Estadual do Ceará.

Defesa em: ____ / ____ / ____

Conceito: _____

Nota: _____

Banca Examinadora:

Prof. Paulo César de Sousa Batista, Ph. D.
Orientador

Prof. Samuel Façanha Câmara, Dr.
Membro

Prof. Jair Amaral Filho, Dr.
Membro

Dedico este trabalho às pessoas que, ao meu lado,
vivenciaram os diversos momentos e as dificuldades
que passei durante o seu processo de elaboração:

Aos meus filhos, Pedro Vitor e
Pedro Nicolaas, luzes que brilham no meu viver;

Ao meu esposo Menno, companheiro
que divide e soma no meu caminhar;

À minha irmã Gláucia, fonte de amor
e porto seguro do meu sonhar;

Ao meu pai George (*in memoriam*) e minha querida mãe, Ritinha,
bases fortalecedoras de amor, sabedoria
e simplicidade que orientam o meu ser.

Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de um trabalho de pesquisa exige empenho, dedicação, e para seu êxito é necessária a participação de muitas pessoas que, direta ou indiretamente, colaboram ao longo do processo. Assim, agradeço:

- ao meu orientador, Professor Paulo César de Sousa Batista, pela atenção e dedicação de preciosas horas de seu tempo, tão difíceis de ter, e principalmente, pelos ensinamentos, em muitas ocasiões, sem sua presença direta, mas com a intensidade e brilhantismo bem característicos de sua personalidade. Muito aprendi, em especial, a capacidade de superar as dificuldades, considerando a ética, a competência e a paixão por aquilo que se faz. A possibilidade de ter sido por três vezes sua orientanda, num percurso de quase seis anos, não só tornou possível mais esta conquista, como lhe deu um sentido especial;
- aos diretores das empresas Agrícola Famosa, Sr. Luiz Roberto Maldonado Barcelos, da Comfrutas, Sr. Jailton Roberto da Fonseca, e da Jan Agropecuária, Sr. Raimundo Nonato de Oliveira, por acreditarem e apoiarem a difusão do conhecimento. E aos pesquisadores, técnicos e produtores do agronegócio nordestino pelas informações prestadas;
- ao Dr. Mohammad Menhaz Choudhury por seus ensinamentos e contribuições à minha formação intelectual em fruticultura, e a Eliane Choudhury por ter dividido comigo sua sabedoria de viver;
- aos membros da banca, Professor Samuel Façanha Câmara, e ao Professor Jair Amaral Filho, por suas importantes sugestões e contribuições;
- às Professoras Terezinha J. P. Maciel e Letícia Adriana Pires Teixeira, por dedicação e apoio incondicional a educação;

- aos colegas Francisco Leão de Freitas e Helano Diógenes, contemporâneos de mestrado, pela motivação nos momentos em que quase me faltaram forças para continuar;
- a todos os meus alunos, em especial, a Karla Catarina Mota, a Neuliane Braga, ao Adstoni Bezerra e, ao Hafiz Choudhury que me fizeram voltar a acreditar que é dando que se recebe e que ainda existem bons sentimentos;
- de maneira muito carinhosa, ao Menno Rutger Weersma, meu esposo, por suas inteligentes e sábias contribuições, nas muitas vezes, em que foi meu verdadeiro co-orientador;
- à minha querida e amada irmã Gláucia, que com seu imenso amor me apoiou, cuidando de meus filhos nas muitas horas dedicadas a esta pesquisa;
- e a **DEUS**, por ter me concedido o dom da vida.

[...] Sócrates então senta-se e diz: Seria bom, Agatão,
se de tal natureza fosse a sabedoria
que do mais cheio escorresse ao mais vazio,
quando um ao outro nos tocássemos,
como a água dos copos que pelo fio de lã escorre do mais cheio ao mais vazio.
Se é assim também a sabedoria, muito aprecio reclinar-me ao teu lado,
pois creio que de ti serei cumulado com uma vasta e bela sabedoria.
A minha seria um tanto ordinária, ou mesmo duvidosa como um sonho,
enquanto que a tua é brilhante e muito desenvolvida,
ela que de tua mocidade tão intensamente brilhou,
tornando-se anteontem manifesta a mais de trinta mil
gregos que a testemunharam.
- És um insolente, ó Sócrates - disse Agatão [...]

Sócrates em "O Banquete" de Platão

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar a contribuição da diferenciação de *commodities* como estratégia competitiva na exportação de frutas frescas de pequenas e médias empresas do nordeste brasileiro. A metodologia utilizada contempla aspectos qualitativos e quantitativos e compreende uma pesquisa descritiva, implementada no contexto de um estudo de casos múltiplos, mediante a lógica da replicação. Para a realização da análise estrutural do setor e a identificação de seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foram entrevistados 86 técnicos, pesquisadores e produtores do agronegócio nordestino. Na análise dos resultados foi aplicado o procedimento de análise de agrupamento, *Hierarchical Cluster Analysis*, como ferramenta para identificar os FCS do setor frutícola. Para avaliar a estratégia de diferenciação nas empresas pesquisadas foi proposto um modelo de avaliação de competitividade, que considera a dinâmica do mercado e utiliza-se de indicadores de desempenho organizacional e de indicadores que refletem os FCS do setor. Na aplicação do modelo foram realizadas análises longitudinal e transversal para produtos diferenciados e homogêneos com o objetivo de cotejar padrões entre os indicadores de competitividade. Diante do estudo realizado foi identificado que os FCS do setor frutícola nordestino são: a) produção de produtos com qualidade; b) entrega rápida, regular e pontual; c) embalagem adequada à distribuição e; d) irrigação. O setor é também caracterizado pela baixa permeabilidade e uma forte exigência de investimentos em tecnologia e *know-how* para a obtenção de desempenho superior. Verifica-se, ainda, a dificuldade de acesso ao capital necessário para investimentos, em especial no caso das micro e pequenas empresas, e a possibilidade da adoção da estratégia de integração da empresa a uma rede produtiva como caminho para superar os problemas identificados. Por fim, verifica-se que os produtos diferenciados têm, geralmente, um desempenho superior comparativamente às *commodities*, o que constitui uma evidência de que a estratégia da diferenciação fortalece as vantagens competitivas das frutas frescas exportadas pelas pequenas e médias empresas do nordeste brasileiro.

Palavras-chave: Estratégia competitiva. Diferenciação. *Commodity*. Fruticultura. Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

This study analyzes the contribution of differentiation of commodities as a competitive strategy of small and medium enterprises (SME's) of fresh fruit exporters in Northeast Brazil. The methodology contemplates qualitative as well quantitative aspects and consists of a descriptive research, implemented in the context of a multiple case study, using the logic of replication. To accomplish the structural analysis of the sector and the identification of its Critical Success Factors (CSF's) 86 technicians, researchers and producers from the northeastern agribusiness sector were interviewed. To analyze the results the Hierarchical Cluster Analysis was applied as a tool to identify the CSF's of the fruit sector. To evaluate the strategy of differentiation used by the enterprises participating in the research an analytical model for competitiveness evaluation was proposed. This model considers the market dynamics and uses indicators that reflect the performance of the organization and the CSF's of the sector. The indicator model was applied to perform longitudinal and transversal analysis of differentiated and homogeneous products with the objective to compare standards between the competitiveness indicators. It was identified that the CSF's of the fruit sector of Northeast Brazil are: a) production of high quality products; b) just-in-time delivery; c) adequate packaging for distribution and; d) irrigation. The sector is also characterized by low permeability and the need for large capital investments in technology and know-how for the attainment of superior performance. It is also noted, that micro and small enterprises have no or little access to capital necessary for investments, and the possibility to integrate in a production cluster as a strategy to overcome the identified problems. Finally, it is verified that differentiated products have, in general, a superior performance compared to commodities, what constitutes evidence that the differentiation strategy increases the competitive advantages of small and medium enterprises in Northeast Brazil.

Key words: Competitive strategy. Differentiation. Commodity. Fruit sector. Small and medium enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Perspectivas genéricas sobre estratégia	45
Figura 2	Modelo das Cinco Forças competitivas	47
Figura 3	Estratégias genéricas de Porter	50
Figura 4	Modelo da Cadeia de Valor Genérica proposto por Kaplan e Norton	55
Figura 5	Cadeia de Valores Genérica de Porter	56
Figura 6	Espaço das estratégias concorrenciais	61
Figura 7	Tipologia das estratégias de diferenciação	62
Figura 8	Níveis do produto	66
Figura 9	Modelo PIMS	72
Figura 10	Modelo do <i>Balanced Scorecard</i>	73
Figura 11	Fatores determinantes da competitividade da indústria	75
Figura 12	Fatores Críticos de Sucesso e a criação da vantagem competitiva ..	78
Figura 13	Síntese do Modelo das Cinco Forças aplicado ao setor frutícola nordestino	111
Figura 14	Modelo de Avaliação da Competitividade Empresarial	114
Figura 15	Dendrograma referente aos FCS do setor frutícola	116
Figura 16	Cadeia de Valor da empresa Agrícola Famosa	125
Figura 17	Estrutura da rede produtiva da empresa Agrícola Famosa	126
Figura 18	Indicadores de conformidade e desperdício na pós-colheita dos melões Amarelo, Cantaloupe e Gália, da empresa Agrícola Famosa (2002/05)	132
Figura 19	Indicadores de crescimento do faturamento, produção e exportação dos melões Amarelo, Cantaloupe e Gália, da empresa Agrícola Famosa (2002/05)	133
Figura 20	Indicadores de margem de contribuição, <i>market-share</i> e da variação de preço dos melões nobres e Amarelo, da empresa Agrícola Famosa (2002/05)	134
Figura 21	Indicadores de crescimento do faturamento, produção e exportação da melancia com sementes e da melancia sem sementes, da empresa Agrícola Famosa (2002/05)	136
Figura 22	Indicadores de margem de contribuição, <i>market-share</i> e a variação do preço, da melancia sem sementes e da melancia com sementes, da empresa Agrícola Famosa (2002/05)	137
Figura 23	Indicadores de conformidade e de desperdício na pós-colheita do melão Amarelo e dos melões nobres, da empresa Comfrutas (2003/05)	138

Figura 24	Indicadores de crescimento do faturamento, produção e exportação do melão Amarelo e os melões nobres, da empresa Comfrutas (2003/05)	139
Figura 25	Indicadores de margem de contribuição, market-share e a variação do preço, do melão Amarelo e dos melões nobres, da empresa Comfrutas (2003/05)	140
Figura 26	Indicadores de conformidade e de desperdício na pós-colheita do melão Amarelo, da empresa Jan Agropecuária (2003/05)	141
Figura 27	Indicadores de crescimento do faturamento, produção e exportação do melão Amarelo, da empresa Jan Agropecuária no período (2003/05)	142
Figura 28	Indicadores margem de contribuição e <i>market-share</i> do melão Amarelo, da empresa Jan Agropecuária (2003/05)	142
Figura 29	Estufa para as mudas	184
Figura 30	Estufa com os pesquisadores	184
Figura 31	Área experimental – fase 1	185
Figura 32	Área experimental – fase 2	185
Figura 33	Área experimental – fase 3	186
Figura 34	Área experimental – fase 4	186
Figura 35	Melancia com sementes e melancia sem sementes	187
Figura 36	<i>Packing House</i>	187

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Índices de preço e quantum da exportação total	32
Gráfico 2	Exportações agroindustriais brasileiras, segundo tipo de mercado (1971/2000)	34
Gráfico 3	Exportações brasileiras de frutas frescas (1998/2005)	95
Gráfico 4	Exportação brasileira de frutas frescas por país de destino (2004)	96
Gráfico 5	Evolução do faturamento da Agrícola Famosa (2002/05)	122
Gráfico 6	Evolução do faturamento da empresa Comfrutas (2003/05)	129
Gráfico 7	Evolução do faturamento da empresa Jan Agropecuária (2003/05)	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação dos produtos por fator agregado	26
Quadro 2	Principais <i>commodities</i> utilizadas como ativos-objetos nos mercados	28
Quadro 3	Estruturas básicas de mercado	29
Quadro 4	Vantagens e desvantagens da comercialização das <i>commodities</i> ..	31
Quadro 5	Conceitos de competitividade	42
Quadro 6	Forças que dirigem a concorrência na indústria	48
Quadro 7	Maneiras básicas de diferenciação	59
Quadro 8	Meios de diferenciação do produto	67
Quadro 9	Medidas genéricas do BSC	73
Quadro 10	Fatores Críticos de Sucesso	77
Quadro 11	Possíveis FCS do setor frutícola nordestino	85
Quadro 12	Principais estados brasileiros produtores de frutas	94
Quadro 13	Etapas da construção do Modelo de Avaliação da Competitividade Empresarial	113
Quadro 14	Indicadores representativos dos FCS do setor	119
Quadro 15	Indicadores de desempenho da empresa	120
Quadro 16	Indicadores de competitividade	131
Quadro 17	Síntese dos resultados da avaliação da competitividade da estratégia de diferenciação	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Exportações Brasileiras de <i>Commodities</i> em US\$ milhões FOB e percentual de participação no Total Exportado (1998/2004)	33
Tabela 2	Exportação de frutas do Nordeste por estado em US\$ FOB e em comparação com Brasil (2004)	100
Tabela 3	Determinantes da Rivalidade Existente	104
Tabela 4	Determinantes das Barreiras à Entrada de Empresas no Setor	105
Tabela 5	Determinantes da Ameaça de Produtos Substitutos	107
Tabela 6	Determinantes do Poder de Barganha dos Fornecedores	108
Tabela 7	Determinantes do Poder de Barganha dos Clientes	109
Tabela 8	Esquema de aglomeração referente aos FCS do setor frutícola	115
Tabela 9	Estatística descritiva correspondente à variável de grau de importância	118
Tabela 10	Indicadores relativos ao melão produzido pela empresa Agrícola Famosa (2002/05)	132
Tabela 11	Indicadores relativos à melancia produzida pela empresa Agrícola Famosa (2002/05)	135
Tabela 12	Indicadores relativos ao melão Amarelo e melão nobre produzido pela empresa Comfrutas (2003/05)	138
Tabela 13	Indicadores relativos ao melão Amarelo produzido pela empresa Jan Agropecuária (2003/05)	141

LISTA DE REDUÇÕES

BNB - Banco do Nordeste do Brasil
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPA - Boas Práticas Agrícolas
BSC - *Balanced Scorecard*
CACER - Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado
CEASA - Centrais de Abastecimento
CIF - *Cost, Insurance and Freight*
ECIB - Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira
EMATER - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMATERCE - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUREPGAP - *European Retailers Producers Working Group*
FCS - Fatores Críticos de Sucesso
FMI - Fundo Monetário Internacional
FOB - *Free On Board*
GAP - *Good Agricultural Practices*
ha – Hectare
IBRAF - Instituto Brasileiro de Frutas
IICA - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura
IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
FUNCEX - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia
MIP - Manejo Integrado de Pragas
P & D - Pesquisa e Desenvolvimento
PIB - Produto Interno Bruto
PIF – Produção Integrada de Frutas
PIMS - *Profit Impact of Market Strategy*
PME's - Pequenas e Médias Empresas
RBV - *Resource Based View*
SEAGRI - Secretaria de Agricultura e Pecuária
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX - Secretaria de Comércio Exterior
SECOM - Secretaria de Comunicação
SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*
VALEEXPORT - Associação dos Produtores e Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
1 ASPECTOS GERAIS DAS <i>COMMODITIES</i>	25
1.1 Conceitos e Características das <i>Commodities</i>	25
1.2 Vantagens e Desvantagens na Comercialização de <i>Commodities</i>	29
1.3 <i>Commodities</i> Brasileiras: Estrutura e Desempenho da Pauta de Produtos	32
1.4 Breve Revisão da Transição do Paradigma do Modelo de Produção e Desenvolvimento	35
2 FUNDAMENTOS DA CONCORRÊNCIA, COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA	37
2.1 Síntese das Diferentes Abordagens da Concorrência	37
2.2 Abordagem Conceitual da Competitividade	42
2.3 Perspectivas Genéricas sobre Estratégia	44
2.4 Conceitos Centrais do Enfoque de Porter	46
3 DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA	54
3.1 Abordagem Porteriana sobre a Estratégia de Diferenciação	54
3.2 Tipologias Alternativas de Estratégias Genéricas, a partir do Conceito de Diferenciação	59
3.3 Vantagens e Riscos da Estratégia de Diferenciação	63
3.4 Diferenciação de Produto e, em Particular, das <i>Commodities</i>	65
4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MEDIÇÃO DA COMPETITIVIDADE	71
4.1 Modelos de Avaliação de Desempenho	71
4.2 Determinantes da Competitividade	74
4.3 Fatores Críticos de Sucesso e Mediação da Competitividade	76
5 METODOLOGIA	80
5.1 Caracterização da Pesquisa	80
5.2 Unidades de Análise	84
5.3 Técnicas de Coleta de Dados	84
5.4 Análise dos Resultados	87
5.5 Limitação da Pesquisa	90

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	92
6.1 Caracterização e Desempenho da Fruticultura	92
6.1.1 Fruticultura Brasileira	93
6.1.2 Fruticultura Nordestina	98
6.2 Análise Estrutural do Setor Frutícola Nordestino	103
6.3 Modelo Proposto de Avaliação da Competitividade	112
6.4 Apresentação dos Estudos de Casos Múltiplos	120
6.4.1 Unidade de Análise A - Empresa Agrícola Famosa	120
6.4.1.1 <i>Caracterização Empresa Agrícola Famosa</i>	121
6.4.1.2 <i>Decisões Estratégicas da Empresa Agrícola Famosa</i>	122
6.4.2 Unidade de Análise B - Empresa Comfrutas	126
6.4.2.1 <i>Caracterização Empresa Comfrutas</i>	127
6.4.2.2 <i>Decisões Estratégicas da Empresa Comfrutas</i>	127
6.4.3 Unidade de Análise C - Empresa Jan Agropecuária	129
6.4.3.1 <i>Caracterização Empresa Jan Agropecuária</i>	129
6.4.3.2 <i>Decisões Estratégicas da Empresa Jan Agropecuária</i>	130
6.5 Avaliação da Competitividade da Estratégia de Diferenciação nas Unidades de Análise	131
6.5.1 Avaliação da Estratégia de Diferenciação na Empresa Agrícola Famosa	131
6.5.2 Avaliação da Estratégia de Diferenciação na Empresa Comfrutas	137
6.5.3 Avaliação da Estratégia de Diferenciação na Empresa Jan Agropecuária	140
6.5.4 Síntese dos Resultados da Avaliação da Competitividade da Estratégia de Diferenciação nas Unidades de Análise	143
CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
REFERÊNCIAS	147
APÊNDICES	164
APÊNDICE A Questionário - pesquisadores, técnicos e produtores no setor de agricultura	165
APÊNDICE B Questionário - empresa	168
APÊNDICE C Formulário de apoio à entrevista - empresa	172
APÊNDICE D Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov	178
APÊNDICE E Q-Q Plots das variáveis de grau de importância	179
ANEXOS	183
ANEXO A Fotografias da pesquisa de campo – Empresa Agrícola Famosa	184

INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nos negócios, a partir dos anos 90, diante da abertura comercial e da busca dos países pela inserção nos mercados internacionais têm intensificado o ritmo da concorrência. As organizações passaram a competir em um novo patamar de eficácia exigindo a formulação e a implementação de estratégias capazes de promover a capacidade competitiva para que possam desfrutar das oportunidades e, ao mesmo tempo, reduzir as eventuais ameaças do ambiente.

Nesse contexto, a questão da competitividade adquire centralidade no nível de tomada de decisão da empresa, tendo em vista a fluidez do ambiente concorrencial, onde a visão dinâmica da competitividade ultrapassa a visão estática das vantagens adquiridas.

A partir dessa perspectiva, Kupfer (1992, 1996) e, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) apresentam a competitividade como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que permita a organização ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. A competitividade passa a depender da adequação das estratégias das empresas ao padrão de concorrência vigente, e este padrão reflete um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no mercado em que atua a empresa.

Ao fazer a relação entre concorrência, competitividade e estratégia, Possas (1999) realça que o processo de concorrência se caracteriza fundamentalmente pela tentativa das empresas de construir vantagens competitivas na produção ou na comercialização de bens ou serviços. Tem-se, então, um processo de criação de monopólios temporários onde as empresas serão tanto mais eficazes quanto maior a diferenciação entre os concorrentes e quanto mais sustentável for essa posição.

A intensa concorrência no mercado global, portanto, tem forçado as empresas a inovar e a diferenciar-se para obter vantagens competitivas, mesmo que os fluxos de informação propiciem semelhanças de tecnologias, e a busca das organizações por aumento da produtividade e redução dos custos, em geral, induzam a produtos mais homogêneos.

Em face dessa realidade, a diferenciação passa a ser uma importante ferramenta competitiva. Porter (1986, 1989a, 1996, 1999) afirma que uma empresa só consegue superar seus concorrentes se puder estabelecer uma diferença que possa ser preservada ao longo prazo. A estratégia competitiva, segundo o autor, consiste em criar uma posição exclusiva e sustentável.

Em países como o Brasil, contudo, produtos indiferenciados, como as *commodities*¹, ainda apresentam expressiva participação na pauta de exportação. De fato, no período de 1998 a 2004, as principais *commodities* participaram, em média, com 43% do total exportado pelo país (SECEX, 2005). Grande parte destas *commodities* têm origem no agronegócio, e este representou, aproximadamente, 33% do total do Produto Interno Bruto (PIB) do país, e contribuí com 37% dos empregos e 42% das exportações totais (MAPA, 2005).

Os produtos agroindustriais possuem, em geral, uma natureza de *commodity*, já que na sua forma primária ou semiprocessada guardam grande homogeneidade. Nesse caso, as economias de escala são uma importante fonte de redução de custos e de obtenção de vantagens competitivas.

Todavia, não se deve desconsiderar que parcela significativa da produção agroindustrial vem incorporando padrões de qualidade e diferenciação para atender as exigências específicas de certos nichos de mercado, e com isto, tende a *descommoditizar*² seus produtos. Essa tendência explica a aparente contradição da expressão diferenciação de *commodities*, estratégia objeto central da presente dissertação e que implica a não homogeneidade dos produtos.

Alguns exemplos de diferenciação ilustram a tendência: a criação da marca “Café do Cerrado”, com selo de qualidade e certificado de origem (CHADDAD, 1995); a apicultura orgânica com a exportação de mel certificado e com selo de qualidade (FAVARO, 2003); o algodão orgânico e o algodão colorido nordestinos que agregam valor ao produto (WEERSMA; NEVES, 2004); ou ainda, produtos da fruticultura cearense, como a banana orgânica com selo de certificação e a melancia sem sementes produzida em Icapui (FROTA, 2004).

¹ Nesta dissertação, o termo *commodity* é utilizado para designar produtos homogêneos produzidos em escala eficiente, de caráter não financeiro, pertencentes às categorias de produtos primários, semimanufaturados e manufaturados. Enquadram-se, nesta definição, os produtos agroindustriais.

² Retirar os produtos da condição de *commodities* e passando-os à condição de novos produtos com mercados e preços diferenciados (SILVA, 1999); Procedimento para alavancar vantagens competitivas com base na diferenciação do produto (IZERROUGENE, 1999).

Esses casos realçam a importância da recomendação de Kotler (1997, p. 2), segundo a qual “o Brasil, sempre que possível, deve agregar valor às suas matérias-primas, em vez de exportá-las no estado primário”. Assim, a possibilidade da *commodity* mover-se em direção da diferenciação é, portanto, um desafio a ser enfrentado pelas empresas brasileiras.

Isto posto, pode-se dizer que o estudo da diferenciação como estratégia competitiva na exportação de *commodity*, tema desta dissertação, é justificado pela importância que esses produtos têm no desempenho das empresas e da economia brasileira. Em nível nacional, por exemplo, a fruticultura, setor estratégico para o agronegócio brasileiro, responde por 13% do valor da produção agrícola nacional e gera um Produto Interno Bruto (PIB) de US\$ 11 bilhões (FERNANDES, 2004; RODRIGUES, 2004; IBRAF, 2005).

No plano regional, o nordeste do Brasil está no segundo lugar no *ranking* nacional da produção de frutas, destacando-se pela exportação de frutas tropicais, especialmente as produzidas na região semi-árida, que apresenta condições edafo-climáticas adequadas para o cultivo e desenvolvimento de uma agricultura eficiente. Além disso, são também reconhecidos como importantes fatores de competitividade os investimentos públicos em infra-estrutura de irrigação, o preço da terra e o custo de oportunidade da mão-de-obra não-especializada (CARDOSO;SOUZA, 2000; SOUZA, 2000).

O tema da dissertação tem ainda sua importância realçada por envolver o universo das pequenas e médias empresas (PME's) que, segundo informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005), contribuem significativamente para o desenvolvimento socioeconômico do país, como expressivas geradoras de emprego e renda. No Brasil, cerca de 4,5 milhões de pequenas e médias empresas representam aproximadamente 98% do universo de empresas e estas respondem por mais de 60% dos empregos (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

Além disso, as PME's desempenham um papel singular no atual contexto, pois tendem a assumir riscos e implementar estratégias de inovação agressivas. A esse respeito, Youngbal *et al.* (1993), Levy (1993) e Lastres *et al.* (2003) argumentam que as PME's tanto representam o potencial e flexibilidade para o aproveitamento das novidades, como não oferecem as usuais resistências à sua incorporação, até porque não têm compromissos com padrões em processo de

superação, bem como respondem com agilidade ao ambiente dinâmico e competitivo.

Em vista dessas considerações, formulou-se a questão orientadora da pesquisa: **Qual a contribuição da diferenciação como estratégia competitiva na exportação de *commodity*, em pequenas e médias empresas do setor de frutas frescas do nordeste brasileiro?**

Complementando os elementos orientadores da investigação, a hipótese central do estudo é a de que a estratégia da diferenciação fortalece as vantagens competitivas das frutas frescas exportadas pelas pequenas e médias empresas do nordeste brasileiro.

Essas definições da investigação conduzem a um objetivo geral do trabalho especificado como: analisar a contribuição da diferenciação de *commodities* como estratégia competitiva na exportação de frutas frescas de pequenas e médias empresas do nordeste brasileiro.

Para atingir o objetivo geral, entretanto, é necessário perseguir os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as estratégias de diferenciação de *commodities* das PME's exportadoras de frutas do nordeste brasileiro;
- b) Elaborar um modelo de avaliação da competitividade da estratégia da diferenciação;
- c) Identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da fruticultura nordestina;
- d) Selecionar os indicadores associados aos FCS do setor e os indicadores de desempenho da empresa para avaliar a competitividade dos produtos diferenciados;
- e) Analisar as vantagens e desvantagens dos produtos diferenciados comparativamente às *commodities* exportadas pelas PME's.

O referencial teórico da pesquisa é a propósito de *commodities*, concorrência, competitividade e estratégia de diferenciação. Os principais autores revistos foram Schumpeter, Porter, Mintzberg, Whittington e Détrie, além de autores nacionais, como Coutinho, Ferraz, Kupfer, Haguenauer e Possas.

No presente estudo, optou-se por conduzir uma investigação científica contemplando tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos, ambos norteados

pelos objetivos geral e específicos definidos. A utilização das abordagens qualitativa e quantitativa, usadas ao mesmo tempo de forma harmoniosa, contribui para um estudo mais robusto do que em uma única abordagem.

Convém destacar que a investigação envolve uma pesquisa descritiva, uma vez que a autora observou, registrou, analisou e correlacionou fatos, sem manipular, interferir, controlar procedimentos estudados, tendo como propósito investigar a ocorrência da estratégia de diferenciação e de sua relação com a competitividade das PME's estudadas.

Ademais, para conduzir a investigação empírica, realizar a análise estrutural do setor e identificar seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foram entrevistados 86 técnicos, pesquisadores e produtores do agronegócio nordestino.

Utilizou-se, ainda, da estratégia de estudo de casos múltiplos desenvolvidos a partir de entrevistas conduzidas com apoio em questionário. Essa opção estratégica foi fundamentada na questão básica de pesquisa, na ausência de controle dos eventos e na ênfase nos eventos contemporâneos. Barley (1990) e Pozzebon e Freitas (1998) afirmam que os casos múltiplos têm maior validade externa do que um caso único, permitindo certa generalização.

A escolha das empresas para a realização do estudo de casos múltiplos deu-se de maneira intencional, considerando que fazem parte de uma rede de empresas localizada em uma região considerada referência na exportação brasileira de melão³ e melancia. As empresas envolvidas são a Agrícola Famosa, empresa de médio porte e integradora da rede, a Comfrutas e a Jan Agropecuária, pequena e micro empresas integradas a essa rede.

Por fim, o desenvolvimento do trabalho apresenta, além desta introdução e das considerações finais, seis capítulos.

O capítulo um apresenta o conceito de *commodity*, cujo entendimento é essencial ao trabalho. Discorre sobre as diversas características do mercado de *commodities* e, mais especificamente, das *commodities* do setor agroexportador brasileiro. As principais vantagens e desvantagens da comercialização de *commodities* são igualmente abordadas. O texto trata ainda da importância das *commodities* para a pauta de exportação brasileira. O capítulo é encerrado com uma apreciação da transição do paradigma clássico fordista de desenvolvimento para o

³ Na literatura especializada, os frutos melão e melancia pertencem à família das cucurbitáceas (USP, 2006). Contudo, neste trabalho os frutos são considerados por sua denominação usual, o de fruta.

paradigma contemporâneo da flexibilização organizacional e sua implicação na estrutura das exportações brasileiras.

No capítulo dois é apresentada a base teórica relativa aos aspectos gerais da concorrência, competitividade e estratégia. Inicialmente, é apresentada uma breve síntese das diferentes visões da concorrência: clássica, neoclássica, schumpeteriana e neo-schumpeteriana. Em seguida, são discutidos alguns conceitos de competitividade, e apresentadas as diversas perspectivas sobre estratégia propostas por Whittington (2002). E finalmente, discorre-se sobre os conceitos centrais do enfoque porteriano da estratégia, com destaque para as estratégias genéricas.

No capítulo três é caracterizada a estratégia de diferenciação em suas diversas abordagens. Inicialmente, trata da abordagem porteriana. Em seguida, são apresentadas as visões alternativas de Mintzberg e Quinn (2001) e, Aaker (2001), a definição e as tipologias propostas por Détrie (2000). Discutem-se, também, as vantagens e os riscos dessa estratégia. Por fim, é realçada a estratégia de diferenciação de produto, e apresentados os vários meios possíveis de diferenciação das *commodities*.

No capítulo quatro são inicialmente apresentados alguns modelos de avaliação de desempenho como ferramenta que auxilia as empresas a monitorar suas estratégias. Em seguida, discutem-se os determinantes da competitividade, assim como, os Fatores Críticos de Sucesso que refletem o padrão de concorrência no mercado. O capítulo trata ainda do desenvolvimento de um modelo de avaliação da competitividade, capaz de orientar a investigação empírica da dissertação.

No capítulo cinco é descrito o percurso metodológico adotado no desenvolvimento do presente trabalho. Discute-se a opção por conduzir a investigação contemplando tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos, bem como a escolha da pesquisa descritiva como principal método de investigação. O capítulo apresenta ainda a estratégia do estudo de casos múltiplos para conduzir a pesquisa empírica, mediante a lógica da replicação. Em seguida, são apresentados as técnicas e instrumentos de coleta de dados, bem como a metodologia, para análise dos resultados, fundamentada no modelo dual de Leonard-Barton (1990). Finalmente, o roteiro do estudo é descrito e suas limitações comentadas.

No capítulo seis são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. O capítulo inicia-se pela caracterização e pela análise do desempenho da

fruticultura, em especial da região Nordeste, tendo por base o Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986, 1989a, 1989b). Em seguida, o modelo proposto para avaliar a competitividade é apresentado, sendo discutida a sua estrutura conceitual e operacional e a identificação dos FCS do setor frutícola nordestino. A partir daí, é aplicado o modelo mediante o desenvolvimento do estudo de casos múltiplos. O capítulo é encerrado com um estudo longitudinal e transversal dos produtos diferenciado e homogêneo nas unidades de análise, com o objetivo de cotejar padrões entre os indicadores de competitividade.

Enfim, as considerações finais realçam os principais achados e prestam conta do cumprimento dos objetivos do estudo.

1 ASPECTOS GERAIS DAS *COMMODITIES*

Este capítulo apresenta o conceito de *commodity*, cujo entendimento é essencial ao trabalho. Discorre sobre as diversas características do mercado de *commodities* e, mais especificamente, das *commodities* do setor agroexportador brasileiro. As principais vantagens e desvantagens da comercialização de *commodities* são igualmente abordadas. O texto trata ainda da importância das *commodities* para a pauta de exportação brasileira. O capítulo é encerrado com uma apreciação da transição do paradigma clássico fordista de desenvolvimento para o paradigma contemporâneo da flexibilização organizacional e sua implicação na estrutura das exportações brasileiras.

1.1 Conceitos e Características das *Commodities*

Existem diversas abordagens sobre as *commodities*. Como ponto de partida tem-se que as *commodities* são por definição produtos *in natura* cultivados ou de extração mineral que podem ser estocados por certo tempo sem perda sensível de suas qualidades, como suco de laranja congelado, soja, trigo, bauxita, prata ou ouro (HOMEM DE MELO, 2001).

Na mesma linha, Sandroni (1999) argumenta que nas relações comerciais internacionais o termo *commodity* designa um tipo particular de mercadoria em estado bruto ou produto primário de importância comercial, como é o caso do café, algodão, estanho e cobre.

A associação das *commodities* a produtos de origem primária corresponde a um conceito restrito, tradicional, que precisa ser ampliado para abranger as modernas características desses bens. Nesse sentido, deve-se, primeiramente, considerar que um produto pode se apresentar em três classes conforme o fator de agregação, como é ilustrado no Quadro 1.

Classe	Categoria	Características
Matérias-primas	Produtos agropecuários (trigo, algodão, gado, frutas, vegetais)	<ul style="list-style-type: none"> – São fornecidos, geralmente, por muitos produtores e intermediários que os beneficiam e vendem. – São associados à limitada atividade promocional e de propaganda.
	Produtos naturais (pescado, madeira, petróleo, minério de ferro)	<ul style="list-style-type: none"> – São vendidos, geralmente, em grandes volumes e com baixo valor unitário. – Apresentam poucos produtores que, freqüentemente, vendem diretamente para usuários industriais. – Apresentam homogeneidade, o que limita a atividade de marketing, ficando o preço e a confiabilidade de entrega como principais fatores que influenciam a seleção de fornecedores.
Materiais semi-acabados e componentes	Materiais componentes (ferro, fios de tecido, cimento, arame, açúcar de cana em bruto)	<ul style="list-style-type: none"> – São normalmente fabricados a partir de matérias-primas. – Apresentam natureza, geralmente, padronizada, onde o preço e a confiabilidade no fornecedor tornam-se os fatores mais importantes da compra.
	Pecas componentes (pequenos motores, pneus, fundidos)	<ul style="list-style-type: none"> – Entram no produto acabado sem qualquer modificação de forma.
Manufaturados	Produtos acabados (Veículos automóveis, calçados, aviões, suco de laranja congelado).	<ul style="list-style-type: none"> – Resultam da transformação de matérias-primas, de materiais semi-acabados e componentes, com diferentes graus de valor agregado para o cliente, podendo ser homogêneos ou diferenciados.

Quadro 1 - Classificação dos produtos por fator agregado

Fonte: Adaptado de KOTLER (1998, p. 386).

Nota-se que é possível encontrar *commodities* nas diversas classes de produtos, até mesmo na classe dos manufaturados, como, por exemplo, o suco de laranja congelado que o Brasil exporta e tem como característica básica a homogeneidade. Essa tipologia é bastante aproximada ao conceito atual de *commodity*, que ainda inclui produtos de uso comum mundial, como lotes de camisetas brancas básicas.

Outra consideração importante diz respeito a *commodity* como um conceito econômico, relacionado a produtos considerados genéricos por natureza. Tratando sobre o assunto, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p. 34) afirmam que “*commodities* são produtos homogêneos produzidos em grande escala”.

Os atributos de homogeneidade e produção em escala, destacados por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), são essenciais na caracterização do conceito de *commodity*. Para Kotler (1998, p. 191), produtos homogêneos “são semelhantes em qualidade, mas com preços suficientemente diferentes para justificar comparações no momento da compra”, o que induz a um baixo poder de barganha de seus fornecedores e facilita a sua substituição por parte dos compradores.

Esse efeito negativo sobre o poder de barganha é, contudo, compensado do lado das relações de produção pela possibilidade de ganhos de escala⁴. Prevalecendo esse fenômeno econômico, maior volume de produção significa mais baixos custos médios e maior capacidade de competir em preços, uma característica do mercado de *commodities*.

Pode-se dizer, então, que *commodities* são produtos homogêneos e não-diferenciados nos quais o produtor tem, como regra geral, limitado poder de fixação de preços. Destaca-se também que o mercado desses produtos é caracterizado pela existência de barreiras à entrada, quando na presença de ganhos de escala, fator determinante na fixação das condições para sua negociação.

Uma das características importantes das *commodities* é a natureza da inelasticidade no curto prazo de sua oferta e demanda, conforme realçado por Williamson *apud* Souza (1999, p. 35):

[...] a literatura caracteriza como *commodities* as mercadorias, em geral homogêneas, cuja oferta e demanda são praticamente inelásticas no curto prazo e cujas transações são efetuadas nas principais bolsas de mercadorias internacionais ou são realizadas com base nas cotações vigentes nesses mercados.

O autor salienta que a inelasticidade da demanda decorre da essencialidade da maioria dessas mercadorias ou do fato de representarem parcela diminuta dos custos totais da produção de bens mais elaborados que as utilizam como insumos ou matérias-primas. A ocorrência de inelasticidade da oferta, por seu turno, é devida a fatores eminentemente tecnológicos de produção e aos prazos de oferta deles decorrentes (SOUZA, 1999).

A respeito das características das *commodities*, cabe ainda mencionar que o conceito de economia de escala é bem estabelecido na literatura econômica, inclusive empiricamente, mas a noção de homogeneidade apresenta dificuldades devido à subjetividade que envolve o tema ou à variedade de critérios a que deve ser submetida.

Nesse sentido, vale citar a abordagem de Nassar e Farina (2001) quanto à classificação dos produtos das exportações agroindustriais⁵ brasileiras. Os autores

⁴ A empresa possui economias de escala se o custo médio ao longo prazo é reduzido quando a produção é elevada (LOOTTY; SZAPIRO, 2002, p. 49).

⁵ Sistema agroindustrial envolve não apenas a produção agrícola de maneira estreita, mas, também, as atividades produtivas que se iniciam nos fornecedores de insumos e equipamentos para a produção agropecuária e terminam no consumidor final, passando pelos processadores (indústrias), atacadistas, distribuidores e varejistas (ZYLBERSZTAJN, 2000).

classificam os produtos em homogêneos (*commodities*) e em potencialmente diferenciáveis (especialidades). A classificação por *commodity* compreende produtos homogêneos com preços definidos de forma transparente em bolsa internacional que, geralmente, são matérias-primas ou produtos industriais intermediários. Já nas especialidades, foram incluídos todos os produtos que permitem que a empresa passe de exportadora FOB (*Free On Board*) para CIF (*Cost, Insurance and Freight*), estabelecendo, assim, diferentes padrões em seus canais de relacionamento e de distribuição.

Vale ainda salientar que todos os conceitos apresentados enfocam as *commodities* sob o aspecto de sua natureza física. Outras contribuições encontradas na literatura como de Mellagi Filho (1990) e Pinheiro (2001), contudo, referem-se às *commodities* como ativos financeiros negociados no Mercado de Futuros, onde agentes relacionados com o mercado físico de *commodity* podem proteger-se das oscilações dos preços dos produtos - abordagem microeconômica e de bruscas oscilações conjunturais - abordagem macroeconômica.

Pinheiro (2001) apresenta uma tipologia abrangente de *commodities*, compreendendo as de natureza física e financeira, conforme é mostrado a seguir.

Categorias	Gêneros	Exemplos
Ativos não Financeiros Gêneros Alimentícios	Grão	Arroz, milho, aveia, trigo
	Animais	Bovinos, suínos, aves
	Óleos e farelos	Soja, girassol
	Outros gêneros	Café, cacau, laranja, batata, açúcar
Ativos não Financeiros Outros	Metais	Ouro, prata, platina, alumínio, cobre, chumbo
	Energia	Petróleo cru, óleo combustível, gasolina, gás liquefeito
Ativos financeiros	Títulos	CDBs, CDI, TR
	Ações	Ibovespa
	Moeda	Dólar americano, euro, iene japonês, real

Quadro 2 - Principais commodities utilizadas como ativos-objetos nos mercados

Fonte: Adaptado de PINHEIRO (2001, p. 160).

Pinheiro (2001) apresenta ainda alguns requisitos necessários às *commodities* nos mercados de futuros, tais como: disponibilidade do produto; facilidade de armazenagem; oferta e demanda suficientes; padronização; volatilidade de preços; habilitação de lugares para a entrega física; informações fáceis de se obter; concorrência com os contratos similares; e mercado técnico.

Como visto, a noção de *commodities* não é consensual. Contudo, analisadas as diversas contribuições, o termo *commodity* é utilizado neste trabalho para designar produtos homogêneos produzidos em escala eficiente, de caráter não financeiro, pertencentes às categorias de produtos primários, semimanufaturados e manufaturados. Enquadram-se, nesta definição, os produtos agroindustriais.

1.2 Vantagens e Desvantagens na Comercialização de *Commodities*

As estruturas de mercado desempenham um papel fundamental na relação entre conduta e desempenho empresarial. Além disso, suas características condicionam vantagens e desvantagens da comercialização das *commodities* agroexportadoras brasileiras, contexto no qual são desenvolvidas as estratégias que possibilitam elevar o desempenho competitivo do setor.

Diversos autores, como Samuelson e Nordhaus (1993) e, Melo (2002) apresentam quatro estruturas básicas de mercado (Quadro 3).

Estruturas de mercado	Número de produtores	Diferenciação do produto	Controle da empresa sobre o preço	Setor da economia onde prevalece	Barreiras de entrada / saída
Concorrência Perfeita	Muitos produtores	Produtos idênticos	Nenhum (definição exógena de preço)	Poucos produtos agrícolas básicos	Não existe
Concorrência monopolista	Muitos produtores	Muitas diferenças reais ou identificadas	Parcial	Comércio a varejo	Existem, sendo produzidas por inovações e por estratégias de marketing
Oligopólio	Poucos produtores	Pouca ou nenhuma diferença nos produtos	Parcial	Siderurgia, Automóveis, agroindústrias	Existem, sendo produzidas por inovações e por estratégias de marketing, mas com risco de retaliação dos concorrentes.
Monopólio	Um único produtor	produtos sem substitutos próximos	Considerável	Serviços – eletricidade (monopólios naturais)	Existem, sendo muito expressivas e decorrentes de escala de produção ou fatores institucionais legais.

Quadro 3 - Estruturas básicas de mercado

Fonte: Adaptado de Samuelson e Nordhaus (1993), Melo (2002).

Em princípio, as *commodities* agroexportadoras brasileiras seriam típicas dos mercados de concorrência perfeita tendo em vista o grau de homogeneização de seus produtos e a aparente atomização dos seus atores. Entretanto, para Ratter (1978) e Parré (1998) este é um mercado representativamente oligopolista, pois a agroindústria brasileira apresenta elevados índices de concentração implicando imperfeições no mercado. Adicionalmente, as *commodities* estão sujeitas à produção

em escala, gerando barreiras de entrada e/ou saída, criando condições próprias da estrutura de mercado oligopolista.

Nesse sentido, Pindyck e Rubinfeld (2002, p. 455) destacam que:

[...] em um mercado oligopolista, apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou totalidade da produção; as barreiras à entrada neste mercado permitem que algumas empresas obtenham lucros substanciais, mesmo a longo prazo; e que há interdependência na tomada de decisões, onde cada empresa deve considerar de que forma suas atuações influenciarão suas rivais e quais serão suas prováveis reações.

Devem ainda ser salientadas as argumentações de Steind (1990) quanto à produção em grande escala que tende a ser padronizada, enquanto a de pequena escala apresenta maior variedade. A escolha entre produção em grande e em pequena escala freqüentemente equivale à escolha entre um produto padronizado mais barato de um lado, e de outro um produto com individualidade e/ou variedade que incorre no custo dessa singularidade.

O autor diz também que as economias de escala tendem a reduzir os custos, e o poder de oligopólio tende a elevar os preços e, portanto, o valor das vendas em relação aos custos, mas por sua vez, a maior oferta de produtos pressiona os preços para baixo.

É possível induzir, então, no que se refere às exportações de *commodities*, que as vantagens competitivas são baseadas em aumentos de eficiência e produtividade, na busca contínua de menores custos, devido a uma competição em preços, proporcionada por rendimentos de escala e mercados em massa, o que implica barreira à entrada de novos concorrentes.

Contudo, as exportações de *commodities*, por sua natureza de produtos homogêneos, sofrem a concorrência de produtos substitutos diferenciados mais adequados às necessidades reais de certos segmentos dos mercados que demandam produtos customizados ou personalizados. Isso, por sua vez, favorece as empresas exportadoras de *commodities* a buscarem a diferenciação, criando monopólios temporários e, assim, deixam de ser tomadoras de preços, compensando a desvantagem de possível perda de rendimentos ou economias de escala.

Adicionalmente cabe destacar as observações de Nassar e Farina (2001) quanto as *commodities*. Esses autores argumentam que a comercialização de *commodities* não permite agregação de valor via marca e mantém os exportadores brasileiros na posição de tomadores de preço no comércio internacional expostos às

oscilações de preços com conseqüências para seu próprio desempenho. Duas outras desvantagens da grande participação das *commodities* na pauta de exportação são a exposição das empresas a situações de riscos e as vulnerabilidades de mercado devido ao fato de que as *commodities* estabelecem relações comerciais do tipo FOB (*free on board*) que não constituem diferentes padrões em canais de relacionamento e distribuição.

Combes e Guillaumont (2002, p. 26) expressam, na forma do texto abaixo, as vulnerabilidades a que expõem os países exportadores de *commodities*:

The persistent volatility of commodity prices is seen by many countries as a serious source of vulnerability.[...] The vulnerability of a commodity-exporting country thus depends on fluctuations in world prices for its exports, as reflected in the instability of its terms of trade; its exposure to these fluctuations.

Coutinho e Ferraz (1995) revelaram também sua preocupação quanto à concentração das exportações brasileiras dos setores de melhor desempenho em *commodities*, pois estes mercados apresentam tendência a um baixo dinamismo, excesso estrutural de oferta e forte concorrência de preços.

Para finalizar esta seção, uma síntese das principais vantagens e desvantagens da comercialização das *commodities* é apresentada no Quadro 4.

Comercialização de <i>commodities</i>	Características
Vantagens	Barreiras de entrada, devido à produção em escala e exigência de tecnologia.
	Aumentos de produtividade, em busca contínua de eficiência e menores custos.
	Lucros substanciais ao longo prazo.
	Atendimento a demanda contínua diante da essencialidade da maioria dessas mercadorias.
Desvantagens	Não agregação de valor via marca e os exportadores como tomadores de preço no comércio internacional.
	Risco e vulnerabilidade dos exportadores por sua condição de serem tomadores de preços, e pela tendência de queda do preço a longo prazo devido à concorrência internacional. Exportações vulneráveis às flutuações do mercado internacional.
	Exposição à ameaça de substitutos, por serem as <i>commodities</i> padronizados, não possibilitando a personalização e/ou customização de produtos requeridos por certos segmentos de mercado.
	Ausência de contribuição para o estabelecimento de diferentes padrões em canais de relacionamento e distribuição.
	Inelasticidade da demanda e da oferta.
	Tendência a um baixo dinamismo do mercado.
	Excesso estrutural de oferta.

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens da comercialização das *commodities*

Fonte: Elaboração própria (2006).

1.3 *Commodities* Brasileiras: Estrutura e Desempenho da Pauta de Produtos

O Brasil possui o quinto maior território do mundo e, segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI, 2005), é a nona maior economia mundial⁶. Contudo, em relação às exportações mundiais, as exportações brasileiras têm um baixo desempenho, já que oscilaram do nível de 2%, no início dos anos cinqüenta, para um patamar pouco abaixo de 1% do comércio mundial, em 2004 (IEDI, 2005).

Vale ressaltar que as quantidades exportadas aumentaram ao longo dos anos, mesmo diante da tendência de queda nos preços internacionais, nos anos de 1996 a 2004 (Gráfico 1). Apesar do crescimento de 10% registrado entre 2003 e 2004, informações do Instituto de Estudo para o Desenvolvimento Industrial (IEDI, 2005), indicam cenários com a continuidade da tendência de queda nos preços internacionais.

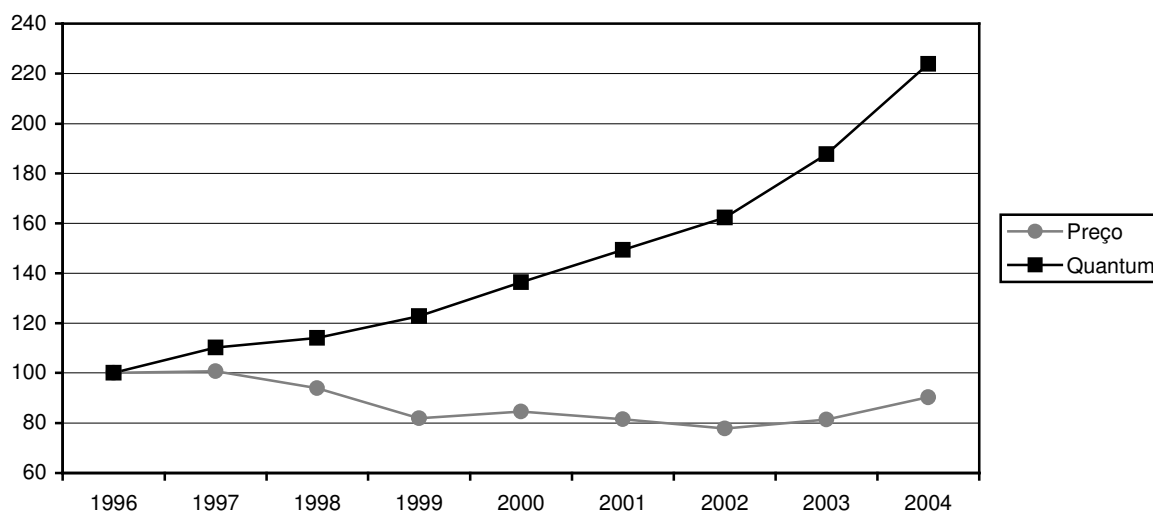


Gráfico 1 - Índices de preço e quantum da exportação total (Base: 1996 = 100)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da FUNCEX (2005).

Neste contexto, salienta-se que a evolução de preço e *quantum* exportados pelo Brasil tem relação direta com a própria evolução dos mercados de *commodities*, haja vista que as principais *commodities* participaram em média com 43% do total exportado, no período de 1998 a 2004 (Tabela 1).

⁶ Posição com base no valor do Produto Interno Bruto (PIB), ao final de 2004 de US\$ 1.46 trilhão de dólares internacionais, de acordo com critério de paridade do poder de compra/dólar internacional (FMI, 2005).

Tabela 1 - Exportações Brasileiras de *Commodities* em US\$ milhões FOB e percentual de participação no Total Exportado (1998/2004)

Discriminação	1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Valor FOB	%	Valor FOB	%	Valor FOB	%	Valor FOB	%	Valor FOB	%	Valor FOB	%	Valor FOB	%
Soja	4.652	9,09	3.661	7,63	4.138	7,51	5.206	8,94	5.906	9,78	7.935	10,86	9.822	10,18
Carne	1.199	2,34	1.480	3,07	1.545	2,80	2.481	4,26	2.685	4,45	3.543	4,85	5.414	5,61
Minérios metalúrgicos	3.468	6,78	2.943	6,13	3.255	5,91	3.129	5,37	3.192	5,29	3.644	4,99	5.237	5,43
Ferro ou aço	2.255	4,40	1.892	3,94	2.219	4,03	1.683	2,89	2.223	3,69	3.029	4,15	4.122	4,27
Papel e celulose	1.979	3,87	2.144	4,47	2.543	4,62	2.190	3,76	2.056	3,41	2.831	3,87	2.909	3,02
Açúcar	1.943	3,80	1.911	3,98	1.199	2,18	2.279	3,91	2.094	3,47	2.140	2,93	2.640	2,74
Café	2.578	5,04	2.441	5,08	1.761	3,20	1.393	2,39	1.362	2,26	1.516	2,07	2.025	2,10
Ferro	888	1,74	730	1,52	902	1,64	819	1,41	905	1,50	1.059	1,45	1.777	1,84
Madeira	609	1,19	842	1,76	893	1,62	892	1,53	1.015	1,69	1.238	1,70	1.732	1,80
Fumo em folhas	940	1,84	884	1,84	813	1,48	921	1,58	978	1,62	1.052	1,44	1.380	1,43
Alumínio	1.056	2,06	1.048	2,18	1.182	2,15	866	1,49	1.010	1,68	1.122	1,54	1.373	1,43
Couro	671	1,31	600	1,25	760	1,38	881	1,51	964	1,60	1.062	1,45	1.293	1,34
Suco de laranja	1.262	2,47	1.235	2,57	1.019	1,85	813	1,40	869	1,44	910	1,25	790	0,82
Frutas	293	0,57	324	0,67	369	0,67	346	0,60	369	0,61	504	0,69	592	0,61
Total das Principais Commodities Exportadas	23.793	46,5	22.135	46,1	22.598	41,0	23.899	41,0	25.628	42,5	31.585	43,2	41.106	42,6
Total Geral das Exportações	51.140	100,0	48.011	100,0	55.086	100,0	58.223	100,0	60.362	100,0	73.084	100,0	96.475	100,0

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da SECEX (2005).

É importante realçar que grande parte destas *commodities* pertence ao setor agrícola. Schroeder (1999) afirma que historicamente a produção e o mercado de muitos produtos agrícolas têm sido construídos com base no mercado de *commodity*.

De acordo com a Secretária de Comunicação do Governo Federal (SECOM, 2002), o setor agrícola tem respondido de forma positiva aos desafios do comércio internacional. Chaddad (1995) diz que o *agribusiness*⁷ é um dos setores da economia brasileira que apresenta vantagens competitivas. O autor faz a divisão do *agribusiness* em dois grandes grupos de negócios. O primeiro é o *agribusiness de commodities*, onde as matérias-primas agropecuárias constituem insumos para o processamento industrial de produtos alimentares básicos. As *commodities* agrícolas são produtos indiferenciados, atendendo a mercados em massa. As estratégias das empresas deste grupo são fundamentalmente de liderança de custo. Uma vez que a concorrência se dá basicamente via preço, as economias de escala e escopo, a

⁷ *Agribusiness* é a soma total das operações associadas à produção e distribuição de insumos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição dos produtos agrícolas, e também dos itens derivados (DAVIS; GOLBERG *apud* PARRÉ, 1998).

produtividade e logística de distribuição determinam a posição competitiva do agronegócio.

O segundo grupo, conforme o autor, é o *agribusiness* de especialidades, que trabalha com produtos diferenciados e com alto valor agregado, com menor volume de produção e atende a nichos de mercado. A estratégia competitiva comumente adotada neste grupo é a diferenciação, onde além do preço, a qualidade, a inovação e os atributos de produto são fatores críticos de sucesso no mercado. O alto valor e a qualidade das especialidades devem ser comunicados e percebidos pelos consumidores, a fim de que o produtor possa cobrar um preço-prêmio. Acrescenta-se ainda que estas características estão presentes na competição schumpeteriana, discutida no capítulo dois deste trabalho.

De acordo com Nassar e Farina (2001), as *commodities* representaram 85% das exportações brasileiras do setor agroindustrial nos anos 1971 a 2000, conforme é ilustrado no Gráfico 2.

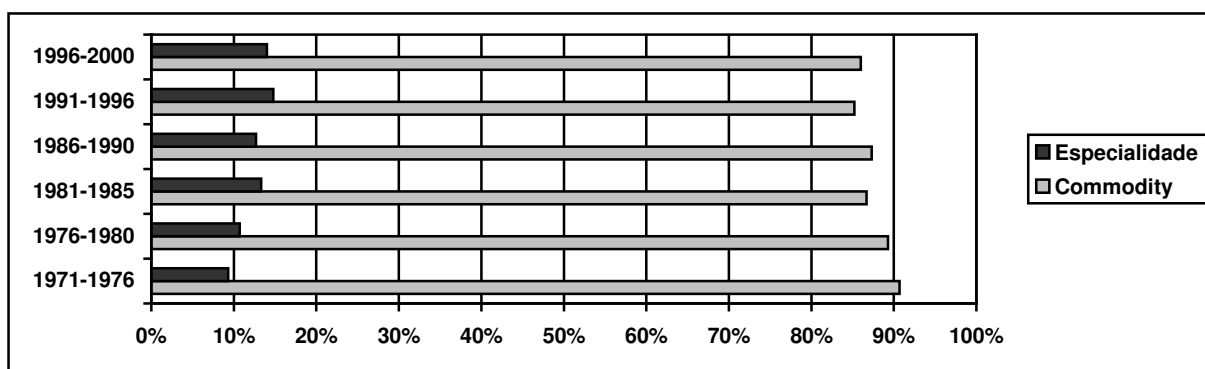


Gráfico 2 - Exportações agroindustriais brasileiras, segundo tipo de mercado (1971/2000)
Fonte: Nassar e Farina (2001).

Estes números evidenciam a importância das *commodities* nas exportações agroindustriais brasileiras e a tendência de aumento da importância do grupo de especialidades. Por isso, e considerando as desvantagens das *commodities* apresentadas anteriormente, cabe examinar as formas de conferir algum diferencial a estes produtos. A esse respeito, Nassar e Farina (2001, p. 18) alertam que:

[...] exportar especialidades permite as empresas brasileiras agregar mais valor de mercado aos seus produtos, e serem pró-ativas no desempenho dos seus canais de distribuição, desenvolvendo formas diferenciadas de relacionamentos com seus clientes, além do que estes produtos podem abrir espaço para o desenvolvimento de marcas no mercado estrangeiro, levando a empresa a se apropriar de maior margem da cadeia de valor de um produto.

Essa idéia é reforçada por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p. 333), ao afirmarem que as empresas brasileiras produtoras de *commodities* não conseguem mais sustentar suas posições nos mercados, na base de competitividade em que foram construídas, conforme exposto abaixo:

[...] a base de sustentação da competitividade desse grupo industrial foi construída a partir da dupla inserção nos mercados interno e externo em um contexto de crescimento da demanda; condições favoráveis de acesso às matérias-primas, adequado nível de eficiência técnica e inversões na logística de escoamento da produção como vantagens centrais da configuração da indústria; e em subsídios ao custo de capital, no que tange ao regime de regulação e incentivos.

Os mesmos autores dizem que os novos desafios competitivos das empresas produtoras de *commodities* são: agregar valor à pauta de produtos para abrir novos mercados; associar parâmetros energéticos e ambientais ao uso da base de recursos naturais; fortalecer o porte empresarial e internacionalizar as operações e; desenvolver novas engenharias financeiras em parceria público privada, além de atuar em condições de maior concorrência e sob regime de regulação mais restritivo no que diz respeito à questão ambiental.

Diante do exposto, vale mencionar que a discussão associada ao mercado de *commodities* é pertinente ao debate a cerca de uma questão paradigmática que tende a alterar a base da competitividade das nações e de suas empresas.

1.4 Breve Revisão da Transição do Paradigma do Modelo de Produção e Desenvolvimento

Segundo Buarque (2002) e Vasconcellos *et al.* (2002), o modelo de crescimento econômico conhecido como modelo fordista de produção é estruturado na base da abundância de recursos naturais, no aumento da produtividade do trabalho e na presença intervencionista do Estado. Tais elementos proporcionam o crescimento das economias de forma extensiva, estimulados pelo consumo em massa, ganhos de escala e rentabilidade das empresas. Essas características do paradigma fordista condicionaram a divisão internacional do trabalho⁸ com a

⁸ Segundo Arruda (1991, p. 122), a terceira revolução industrial determina uma nova divisão do trabalho entre as economias desenvolvidas e subdesenvolvidas, entre o que Raul Prebisch chamou de 'centro' e 'periferia'. No centro, estariam os países geradores de tecnologia ou dos produtos que têm a tecnologia como principal agregado. Na periferia, estariam os países produtores de matérias-primas e daqueles produtos industrializados tradicionais que correm o risco de serem apenas um mercado consumidor.

integração subordinada e dependente de países emergentes, como o Brasil, que atribuem considerável importância à produção de matérias-primas ou mesmo a indústrias pesadas de baixo valor agregado.

No entanto, o modelo fordista entrou em declínio após a década de 70 à medida que os postulados centrais se romperam. Tornaram-se necessários novos processos e inovações que refletiram na formação de um novo paradigma de desenvolvimento, baseado na flexibilização organizacional, onde a gestão da produção passa a ser fundamentada na diferenciação integrada da produção e do trabalho sob a trajetória de inovação. Isso significa produzir uma ampla gama de produtos diversificados, em lotes menores e preços compatíveis (BUARQUE, 2002; CECCONELLO, 1992; FARAH JR., 1999; VASCONCELLOS *et al.*, 2002).

Ainda, de acordo com Buarque (2002), o atual paradigma de desenvolvimento tende a alterar a base da competitividade das nações e dos diversos espaços econômicos. De uma vantagem locacional marcada pela abundância de recursos naturais, baixos salários e reduzidas exigências ambientais, a competitividade se desloca para as vantagens em conhecimento e informação e para a qualidade e excelência do produto ou serviço. É nesse contexto que os países e suas organizações buscam novos padrões e filosofias de gestão para fazer frente às necessidades do mercado e garantir a sua posição de competitividade.

Isso induz a discussão de estratégias para a transição mais acelerada do setor exportador brasileiro para o novo paradigma de flexibilidade, já que esse setor ainda revela muita importância dos produtos primários e semifaturados de baixo valor agregado que, em sua maioria, se enquadram na conceituação de *commodity*, e nas características do processo de produção próprias do modelo fordista.

2 FUNDAMENTOS DA CONCORRÊNCIA, COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

Nesse capítulo é desenvolvida a base teórica relativa aos aspectos gerais da concorrência, competitividade e estratégia. Inicialmente é apresentada uma síntese das diferentes visões da concorrência: clássica, neoclássica, schumpeteriana e neo-schumpeteriana. Em seguida são discutidos alguns conceitos de competitividade e apresentadas as diversas perspectivas sobre estratégia propostas por Whittington (2002). Finalmente, discorre-se sobre os conceitos centrais do enfoque porteriano, com destaque para as estratégias genéricas.

2.1 Síntese das Diferentes Abordagens da Concorrência

Com as mudanças ocorridas nos padrões de concorrência, a partir da abertura comercial e da maior inserção do país no mercado internacional, as empresas brasileiras ficaram diante de novas oportunidades e desafios, que exigiram a adoção de estratégias capazes de promover sua capacidade competitiva. Novos requisitos, antes não enfatizados, como a capacidade de inovação, foram apresentados às empresas nacionais para obtenção de resultados positivos, de modo que ser competitivo no mercado aberto tornou-se condição essencial para o sucesso das organizações brasileiras.

Nesse contexto, a questão da competitividade adquiriu centralidade ao nível do processo de tomada de decisão da empresa. Possas e Carvalho (1990) adotam a idéia de que ser competitivo é ter condições de alcançar bons resultados no processo de concorrência. Essa contribuição destaca a noção de que a competitividade, como um fenômeno empresarial associado ao desempenho relativo da empresa no mercado, só faz sentido num ambiente de concorrência, fenômeno que, portanto, precisa ser entendido em sua natureza e implicações.

Sendo assim, antes mesmo de estabelecer o próprio conceito de competitividade e, conseqüentemente, escolher os indicadores mais adequados para sua avaliação, é importante ter uma visão conceitual da concorrência, a partir da compreensão das diversas abordagens sobre o tema, desde a abordagem clássica até a mais contemporânea, a perspectiva neo-schumpeteriana.

Na abordagem clássica, a concorrência é vista como um processo que se desenvolve ao longo do tempo, motivado pela interação entre agentes produtivos com interesses de mercado conflitantes que buscam a maximização dos lucros. De acordo com Possas (2002), a concorrência, na concepção clássica, estaria baseada no equilíbrio estático tradicional, sendo associada à livre mobilidade do capital entre diferentes indústrias, implicando a livre entrada ou a ausência de barreiras à entrada no mercado, para citar duas das suposições do modelo.

A partir dos preceitos do comportamento clássico, foram desenvolvidas novas teorias de determinação de preços como tópico básico para a compreensão da alocação de recursos. Essas idéias, denominadas neoclássicas, caracterizaram-se fundamentalmente por serem microeconômicas, baseadas no comportamento dos indivíduos e nas condições de um equilíbrio estático.

Fagundes (1998, p. 3) discorre sobre a concorrência na visão neoclássica conforme o exposto a seguir:

Na visão neoclássica, a concorrência é um estado estrutural que garante a ausência de cooperação entre as firmas. De fato, no enfoque neoclássico do equilíbrio geral, a concorrência é um conjunto de precondições - atomismo de mercado, racionalidade otimizadora dos agentes, informação completa - necessários para o equilíbrio competitivo, ou um processo de ajustamento a posições de equilíbrio, com eliminação de lucros anormais. Concorrência, nesse sentido, é sinônimo de ausência de rivalidade, posto que as empresas são *price-takers*⁹, não esperando que suas ações influenciem as decisões das demais.

Entretanto, em meados da década de vinte, a teoria econômica tradicional passou a ser questionada por sua ênfase na determinação de uma posição de equilíbrio associada à maximização dos lucros, como objetivo preponderante da firma, submetida às condições da concorrência perfeita. A maximização de lucro como meta única do comportamento empresarial não se mostrava mais suficiente para explicar o comportamento gerencial voltado para outros objetivos.

Sraffa (1926) argumentou que os preceitos da concorrência perfeita não eram aplicáveis a qualquer mercado real e salientou a força do hábito, o conhecimento pessoal, a quantidade de produto, a proximidade do vendedor, a existência de necessidades particulares e o prestígio de uma marca como fatores que influenciam a decisão do consumidor, levando-o a preferir uma empresa em detrimento de outra.

⁹ As empresas, individualmente, são incapazes de afetar o preço de mercado, determinado pelo equilíbrio entre oferta e demanda, sendo o preço de mercado estabelecido ao nível do custo marginal (POSSAS, 2002).

Nesse sentido, o autor afirmou que “[...] *it is necessary, therefore, to abandon the path of free competition and turn in the opposite direction, namely, towards monopoly* (Ibidem, p. 539).

A partir das contribuições de autores como Sraffa (1926), emergiram as teorias da concorrência imperfeita e monopolística, em que foram apresentadas novas formas de competição, como consequência do grau de diferenciação do produto das firmas, e pela ligação dessas aos grupos de compradores que observaram, além do preço, fatores como a localização e a marca.

Convém salientar que Chamberlin *apud* Possas (1999) destacou que a diferenciação, restrita a diferenciação de produtos, é parte importante da concorrência e chamou atenção para o fato que isso significa que concorrência e monopólio, muitas vezes, ocorrem juntos, apesar de que na visão clássica essas duas forças são consideradas como distintas e não coexistentes.

No quadro de referência teórico descrito desenvolveu-se a concepção schumpeteriana de concorrência, caracterizada por um processo evolutivo e dinâmico. Possas (2002) salienta que a concorrência passou a ser um processo ativo de produção de espaços e oportunidades econômicas, por meio da criação de diferenças e inovações no sentido amplo, e não apenas um processo passivo de ajustamento em direção ao equilíbrio, como nos enfoques clássicos e neoclássicos.

Para Schumpeter *apud* Rangel (1999), a base concorrencial se dá mediante inovações¹⁰ não apenas as de natureza radical, introduzidas periodicamente, mas também aquelas impulsionadas pelo processo competitivo de mercado, gerando uma tendência de monopolização do mercado e impondo diferenças nas taxas de lucro. Nesses termos, o monopólio não é a antítese da concorrência, mas o resultado do processo competitivo.

Em resumo, para Schumpeter (1982), o lucro decorre de um monopólio temporário de vantagens obtidas através de inovações que se constituem na forma mais eficaz de competição e é desgastada com a difusão dessas ao longo do processo de concorrência ou pelo aparecimento de outras inovações.

¹⁰ Schumpeter observou que o progresso tecnológico é fruto de processos destrutivos e construtivos, isto é, da “destruição criativa”, evidenciando que na economia capitalista a concorrência não se dá entre bens idênticos, produzidos do mesmo modo, mas entre produtos novos que concorrem com produtos velhos ou novos métodos produtivos concorrendo com os antigos. É no âmbito da produção que se dá a ruptura do mundo estacionário, iniciando um processo de desenvolvimento em que eventos modificam, às vezes, profundamente, os velhos sistemas produtivos, tais eventos constituem as inovações (SCHUMPETER, 1982).

Fagundes (1998) e Possas (2002) salientam que a abordagem schumpeteriana tem base não ortodoxa e se insere numa visão dinâmica e evolucionária do funcionamento da economia capitalista. A concorrência caracteriza-se pela busca permanente de diferenciação por parte dos agentes, por meio de estratégias deliberadas, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas, que proporcionem lucros de monopólios, ainda que temporários. Nessa concepção, a concorrência implica o surgimento permanente e endógeno de diversidade no sistema econômico capitalista. Embora a unidade de análise seja a empresa, as condições ambientais são decisivas, assim a interação entre estratégias das empresas e as estruturas de mercado geram a dinâmica industrial.

Portanto, a concorrência, na visão schumpeteriana com ênfase no caráter ativo e desequilibrador, abriu possibilidades para a análise das estratégias competitivas e das formas de competição em cada mercado. A diferenciação entre as empresas tornou-se, simultaneamente, pressuposto e resultado do processo de concorrência e da evolução do sistema econômico.

Esse quadro referencial criou a oportunidade para o desenvolvimento de um enfoque neo-schumpeteriano, no qual são enfatizados o processo de inovação, a racionalidade limitada, e particularmente, o equilíbrio da economia que foi substituído pela noção de trajetória. Possas (2002), ao se referir à abordagem neo-schumpeteriana, diz que essa é a dimensão ativa da concorrência, criadora de todo o tipo de variedade dentro do sistema econômico capitalista.

Nesse contexto, destacam-se os autores neo-schumpeterianos como Dosi (1982), Freeman (1991), Nelson e Winter (2002) pertencentes à teoria evolucionista, que apresentam efetivas contribuições na formulação de uma teoria que busca superar questões como equilíbrio geral e atemporalidade, contribuindo para uma nova leitura das mudanças qualitativas, da incerteza, da descontinuidade e da heterogeneidade.

Dosi e Nelson (1994, p. 165), ao discorrem sobre a teoria evolucionista, salientam que:

The potencial variety in the evolutionary patterns of industries, interpretable on the grounds of different learning and selection regimes is also corroborated by the simulation exercises in Winter (1984) and Dosi et al. (1993). A second major issue concerns the degrees of disruption induced upon industrial structures by discontinuities in the knowledge base and in "established ways of doing things" (i.e. discontinuities in the technological trajectories of that industry).

A abordagem neo-schumpeteriana tem como uma de suas principais características o questionamento do modelo heurístico de organização industrial baseado na seqüência causal estrutura-conduta-desempenho, em que a estrutura de mercado torna-se fator determinante da conduta empresarial e esta possui limitados graus de liberdade para fugir às restrições impostas pela mesma estrutura (MORI, 2003).

Pode-se dizer, então, que diferentemente da teoria neoclássica, na abordagem neo-schumpeteriana, a concorrência não é um dado ou um conjunto de precondições necessárias para o equilíbrio competitivo, mas sim um processo de interação entre unidades econômicas.

Sob esse enfoque, de acordo com Possas, Fagundes e Pondé (1995), a obtenção dos lucros não pressupõe nem conduz ao equilíbrio, pelo contrário, está relacionada aos desequilíbrios oriundos do esforço de diferenciação e criação de vantagens competitivas pelas empresas, que se esforçam para retê-las na forma de ganhos monopolistas, ainda que temporários e restritos a segmentos específicos de mercado, sendo possível dizer que nem os lucros são normais nem situações monopolísticas são intrinsecamente anticompetitivas.

Possas (1999, p. 130) enfatiza essas questões ao dizer que:

O processo de concorrência se caracteriza fundamentalmente pela tentativa das firmas de construir vantagens competitivas no processo de produção ou comercialização de bens ou serviços que se diferencie dos demais ofertados e permita assim, mediante sua venda, a apropriação de poder de compra. É um processo de criação de monopólios temporários, que conduzem a um lucro extraordinário. Serão tanto mais eficazes quanto maior a diferenciação entre os concorrentes por eles proporcionados e a sua duração.

Observa-se, portanto, que o elemento ativo do processo não é propriamente o mercado, mas a empresa, por ser a unidade de decisão e de apropriação dos ganhos. Desse modo, a estrutura dos mercados torna-se um dado relevante, mas não único ou imutável. Tanto pode condicionar, com maior ou menor intensidade, as condutas competitivas e as estratégias empresariais, como pode ser por essas modificadas.

Nesse sentido, a concorrência deve ser entendida não como um conjunto de características morfológicas de um mercado, mas como um processo seletivo existente em qualquer economia mercantil. Em vista deste processo, as empresas elaboram estratégias para sobreviver e se expandir, e assim, os aspectos relacionados à organização interna e à estratégia de comportamento da empresa

assumem relevância para promover sua capacidade competitiva, o que evidencia a estreita ligação entre a estratégia empresarial e a competitividade.

2.2 Abordagem Conceitual da Competitividade

Apesar de bastante discutido, o conceito de competitividade ainda não é objeto de consenso. A multiplicidade e a diversidade de variáveis que influenciam a competitividade fazem com que esse conceito, aparentemente simples, tenha várias definições associadas a diferentes indicadores, além de apresentar ambigüidade e dificuldade em sua compreensão.

Autores como Porter (1989a), Possas e Carvalho (1990), Van Duren *et al.* (1991), Ferraz, Kupfer e Haguénauer (1997), Coutinho e Ferraz (1995) definem a competitividade em diferentes concepções, conforme apresentada no Quadro 5.

Autor(es)	Conceito
Possas e Carvalho (1990)	Competitividade está relacionada ao poder de definir (formular e implementar) estratégias de valorização do capital, desde que baseado em aspectos econômicos e não institucionais(..) Ser competitivo é ter condições de alcançar bons resultados (..) no processo da concorrência.
Van Duren <i>et al.</i> (1991)	Competitividade é a habilidade sustentada de obter lucros e manter <i>market-share</i> nos mercados interno e externo.
Kupfer (1992, 1996), Ferraz, Kupfer e Haguénauer (1997)	Competitividade é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.
Comissão da Presidência dos EUA (<i>apud</i> MCT / ECIB, 1993, p. 3)	Competitividade para uma nação é o grau pelo qual ela pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados internacionais enquanto, simultaneamente, mantenha e expanda a renda real de seus cidadãos.
Coutinho e Ferraz (1995)	Competitividade pode ser vista como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias do mercado.
Tyson <i>apud</i> Jank (1996)	Competitividade é a capacidade de produzir bens e serviços que passem no teste de competição internacional, enquanto os cidadãos desfrutam de um padrão de vida cada vez melhor e sustentável.
Porter (1998)	Competitividade de uma nação depende da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar [...] O único conceito significativo de competitividade em nível nacional é a produtividade [...] A produtividade depende tanto da qualidade, das qualificações do produto, e da eficiência com as quais são produzidos.

Quadro 5 - Conceitos de competitividade

Fonte: Elaboração própria (2006).

É possível observar que muitos trabalhos divergem quanto ao ambiente – nação, setor, empresa - em que está sendo estudada a competitividade. Krugman (1997, p. 5) diz que “a maioria das pessoas que emprega o termo competitividade o faz sem maiores reflexões”. Segundo o autor, quando uma empresa não é

competitiva, sua posição no mercado torna-se insustentável e, caso essa não melhore o desempenho, irá à falência. Contudo, isso não acontece com os países caso apresentem desempenho insatisfatório. Como resultado, o autor chega a afirmar que “a competitividade é uma palavra sem sentido quando aplicada às economias nacionais” (KRUGMAN, 1997, p. 21).

Entretanto, autores como Chudnovsky *apud* Kupfer (1992) e Rangel (1999) sugerem que é possível diferenciar a noção de competitividade em dois níveis: um enfoque microeconômico, centrado na empresa, em que a competitividade é associada à capacitação tecnológica, financeira e comercial existentes; e uma visão macroeconômica, onde a competitividade corresponde à capacidade de economias nacionais de apresentarem certos resultados econômicos, em alguns casos relacionados com o comércio internacional, em outros, mais amplos, com a elevação de nível de vida e o bem estar social.

Haguenauer (1989), por sua vez, organiza os conceitos de competitividade em dois grupos:

- a) Competitividade revelada - vista como desempenho, nesse sentido a competitividade pode ser expressa pela participação no mercado alcançada por uma empresa em um momento do tempo. No caso da competitividade internacional, a participação das exportações da empresa no comércio internacional é o indicador mais imediato. Nessa visão, a competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço. Esses últimos incluem qualidade de produtos, a habilidade de servir ao mercado e a diferenciação de produtos;
- b) Competitividade potencial - vista como eficiência, nesse sentido a competitividade é traduzida pela capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Os indicadores são custos, e preços, coeficientes técnicos ou produtividade dos fatores, em termos das *best-practices* verificadas na indústria internacional. Nessa visão, a competitividade é um fenômeno *ex-ante*, isto é, reflete o grau de capacitação detido pelas empresas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho obtido no mercado seria uma consequência dessa capacitação.

No entanto, Kupfer (1996) argumenta que o desempenho e a eficiência são enfoques limitados, posto que ambos se reduzem à mensuração, em pontos distintos da seqüência intertemporal, dos resultados das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas empresas. Segundo o autor, como princípio geral, competitividade deve ser entendida como um fenômeno direto e indissoluvelmente ligado ao processo de concorrência, que não se esgota em vinculações *ex-ante* ou *ex-post*. Em paralelo, Farina (1997) destaca que a fluidez do ambiente concorrencial necessita de uma visão dinâmica da competitividade, ultrapassando a visão estática das vantagens adquiridas.

A partir desta perspectiva dinâmica, Kupfer (1992, 1996) e, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) apresentam a competitividade como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Os autores ainda afirmam que a competitividade passa a ser função da adequação das estratégias das empresas ao padrão de concorrência vigente no mercado específico.

Finalmente, é importante evidenciar que o conceito de competitividade adotado no presente trabalho é o proposto por Kupfer (1992, 1996) e, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), exposto acima.

2.3 Perspectivas Genéricas sobre Estratégia

O termo estratégia tem sido discutido em diversas abordagens e apresenta diferentes definições, envolvendo tanto as questões de processo como as questões de conteúdo. Em uma proposta de síntese dessas abordagens, Whittington (2002) apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

A abordagem clássica tem como expoentes Ansoff (1977), Porter (1986, 1989a, 1989b, 1996, 1999) e Chandler *apud* Bertero *et al.* (2003). Nessa perspectiva, a estratégia passa a ser um processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem ao longo prazo.

Na abordagem evolucionária, autores como Hannan e Freeman (1977) e Williamson (1988) argumentam que a estratégia emerge dos processos competitivos, já que a natureza dinâmica e competitiva dos mercados não permite

que essas sejam planejadas, e asseguram que somente as empresas que desdobrem as estratégias de maximização do lucro sobreviverão.

Vale destacar que os autores referenciais dessa abordagem fazem um paralelo entre as empresas e as espécies da evolução biológica ao afirmarem que os processos competitivos selecionam as empresas mais aptas a sobreviver e as outras que não tem força para se ajustar rapidamente tendem a extinção. Do ponto de vista evolucionário, é o mercado que determina as escolhas mais importantes das empresas.

A abordagem processualista tem como expoentes Mintzberg (1987) e, Cyert e March *apud* Bertero *et al.* (2003) que acomodam pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados. Os teóricos processualistas dizem que, na prática, a estratégia emerge mais de um processo de aprendizado que de um planejamento racional, não sendo possível prever uma estratégia ótima.

Por fim, quanto à abordagem sistêmica, pode-se dizer que é relativista, considerando que os fins e os meios da estratégia estão ligados às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve. A abordagem tem como proposta que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está inserido. Destaca-se que a busca por esses objetivos é racional, ainda que em certos casos, sacrifique a maximização dos lucros. Os autores-chave desta abordagem são: Granovetter (1985), Whitley (1991) e Whittington (2002).

As suposições básicas das quatro abordagens estão interpretadas pelas posições nos dois eixos da Figura 1.

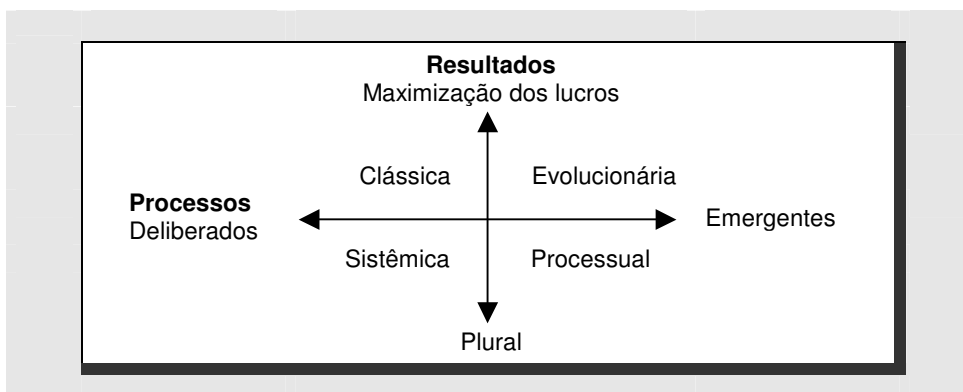


Figura 1: Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002, p. 3).

Nota-se que as abordagens apresentam pontos em comuns e divergem em outros, sendo relevante destacar que os resultados das estratégias nas abordagens clássica e evolucionária consideram a maximização do lucro como resultado natural do desenvolvimento da estratégia. Ao passo que as abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, já que supõem outros resultados além do lucro. É possível dizer, também, que nas abordagens evolucionária e processual a estratégia emerge dos processos governados por acasos. Por outro lado, as abordagens clássica e sistêmica concordam que a estratégia é deliberada (WHITTINGTON, 2002).

Evidencia-se, então, que na literatura acerca de gestão estratégica são apresentadas diversas abordagens. Porém, interessa neste trabalho desenvolver uma visão a partir das bases clássicas do processo de formação deliberado de estratégias e da busca de maximização de lucros, assim como é considerada a influência da dinâmica da competição presente nas abordagens evolucionárias.

2.4 Conceitos Centrais do Enfoque de Porter

Porter (1986, 1989a, 1989b, 1996, 1999) apresenta alguns conceitos centrais que envolvem o estudo da estratégia competitiva. O autor argumenta que a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição, e salienta a importância de relacionar a organização a seu meio ambiente, sendo o aspecto principal desse meio a indústria¹¹ ou as indústrias em que ela compete. Diz, ainda, que a estratégia não só responde ao meio ambiente como também tenta modelá-lo em favor da empresa.

Porter (1996, p. 61) realça que o termo estratégia, quando se refere à organização, pode ser visto como *“competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value”*. Segundo o autor, a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável em uma indústria diante do estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

¹¹ Grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si. (PORTER, 1986, p. 24).

A cerca da concorrência, Porter (1986, 1989a, 1989b, 1996) diz que esta tem raízes na estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas (a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes), decompostas na Figura 2.

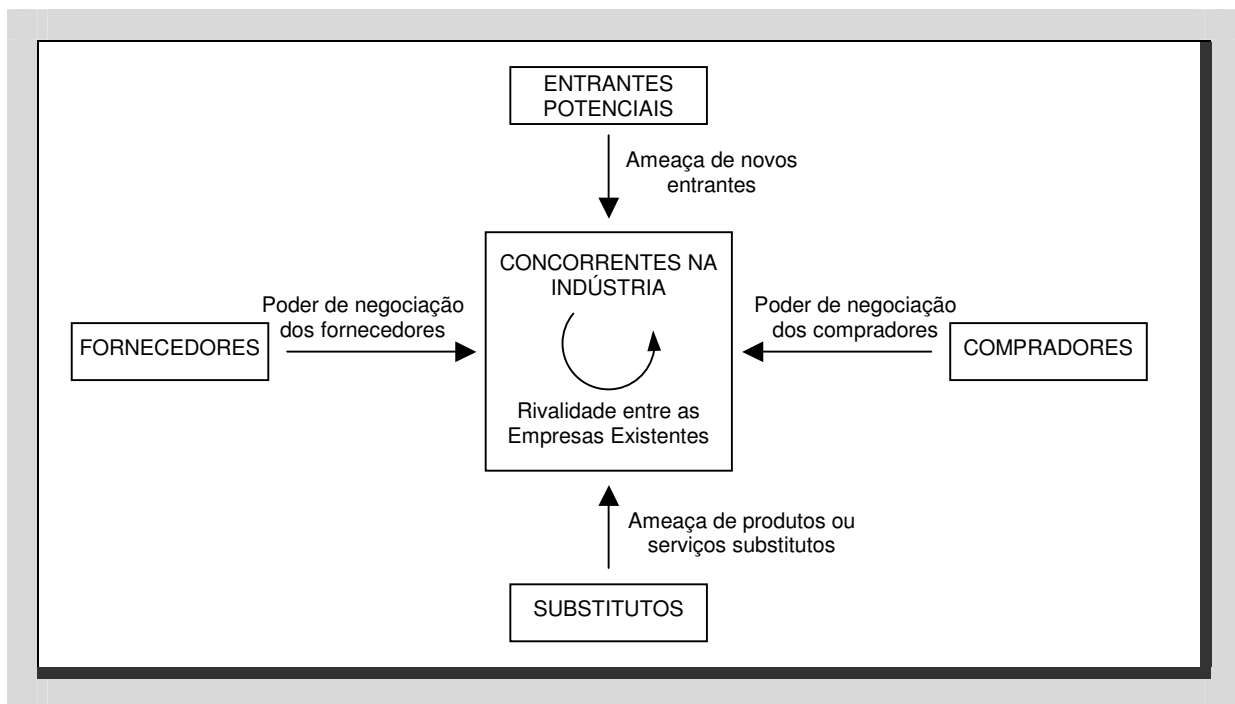


Figura 2 - Modelo das Cinco Forças Competitivas

Fonte: Porter (1986 p. 23).

É importante considerar que o modelo reflete um caráter dinâmico no processo da concorrência traduzido pela ameaça de novos concorrentes e pela possibilidade de produtos substitutos, bem como no exercício do poder para o mercado mediante o poder de negociação dos compradores e fornecedores.

Thompson e Strickland (2002) destacam que o Modelo das Cinco Forças proposto por Porter é uma ferramenta poderosa para diagnosticar sistematicamente as pressões competitivas principais em um mercado e avaliar a intensidade e importância de cada uma delas. “A técnica de Porter, não somente é a mais vastamente utilizada para analisar a competição, como também é relativamente fácil de ser usada” (*Ibidem*, p. 90).

No Quadro 6 são apresentadas as cinco forças competitivas, bem como suas características e seus diversos determinantes.

Força Competitiva	Características	Principais Determinantes
Rivalidade entre os concorrentes existentes	Determina se as empresas já atuantes no ramo irão expandir agressivamente sua capacidade ou optar por manter a rentabilidade. Destaca-se que quando a competição é intensa, torna o ramo menos atraente e menos rentável. Porém, se a competição focalizar mais a imagem e o serviço do que a redução de preços, o ramo como um todo poderá tornar-se mais rentável.	<ul style="list-style-type: none"> – Crescimento da indústria – Diferenças de produtos – Identidade da marca – Custos de mudanças – Concentração de equilíbrio – Complexidade Informacional – Barreiras à saída – Diversidade de competidores
Ameaça da entrada de novos concorrentes	Determina a probabilidade de novas empresas entrarem em um ramo de indústria e conquistarem mercado, ou passando benefícios para os compradores na forma de preços mais baixos, ou elevando os custos da competição. As barreiras de entradas levantadas diminuem a probabilidade de entrada de novos competidores em um determinado ramo, evitando a queda dos preços.	Barreiras à entrada: <ul style="list-style-type: none"> – Diferenças de produtos e identidade da marca – Custos de mudanças – Concentração de equilíbrio – Necessidade de capital – Economias de escala – Políticas governamentais – Curva de aprendizagem – Acesso à distribuição
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador, colocando, assim, um teto no montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto original de um ramo de negócio. E caso os consumidores tenham à sua disposição uma variada gama de produtos, o lucro da empresa daquele setor será prejudicado.	<ul style="list-style-type: none"> – Desempenho relativo de preço dos substitutos – Custos de mudanças – Propensão do cliente a substituir
Poder de negociação dos fornecedores	Determina a situação em que os fornecedores podem forçar o aumento do preço do produto. Em particular, cabe destacar que, se a maior parte do que é comprado for <i>commodity</i> , há facilidade de troca de fornecedores, e estes não poderão exercer muita influência. Entretanto, se a comercialização depender de fornecedores de produtos diferenciados, estes podem ter maior influência no preço.	<ul style="list-style-type: none"> – Diferenciação dos insumos – Custos de mudança – Presença de insumos substitutos – Concentração de fornecedores – Importância do volume para os fornecedores – Custo relativo ao total de compras na indústria
Poder de negociação dos compradores	Determina o grau da liberdade de movimento na política de preços. Se os consumidores são mais poderosos que os fornecedores, podem forçar o preço para baixo, podem forçá-los a oferecer inúmeros serviços gratuitos, ou manter grandes estoques, envolvendo maior custo e risco, podendo afetar o lucro da atividade.	<ul style="list-style-type: none"> – Concentração do cliente versus concentração da empresa – Volume de compras do cliente – Custos de mudança – Diferenciação dos produtos – Informação do cliente – Produtos substitutos – Sensibilidade a preços – Diferenciação de produto – Identidade de marca – Impacto sobre a qualidade/desempenho – Lucro dos clientes

Quadro 6 - Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Adaptado de Porter (1986); Bethlem (2002).

Cabe observar que todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista de formulação de estratégias.

Porter (1986, 1989a, 1989b) destaca que a meta da estratégia competitiva para uma empresa em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a empresa possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. As empresas, ao enfrentarem as cinco forças competitivas, podem seguir por caminhos estratégicos de natureza genérica, podendo a empresa superar o desempenho de outra por fornecer um produto idêntico a um preço menor, ou produzir um produto que seja diferenciado, de modo que o cliente esteja disposto a pagar por um preço maior que supere o custo da diferenciação. Segundo o autor, algumas vezes, a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isto seja raramente possível.

Porter (1986, 1989a, 1989b) argumenta que as duas fontes de vantagem competitiva, custo e diferenciação, definem a abordagem da estratégia empresarial. No que concerne ao posicionamento¹² fundamental para realização do sucesso competitivo, o autor toma como vantagens básicas:

- a) Menor custo - capacidade de uma empresa em projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência que seus competidores. O menor custo lhe permitirá oferecer produtos a preços inferiores aos dos concorrentes;
- b) Diferenciação - capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência, para que os consumidores vejam benefícios únicos que podem justificar preços mais elevados que os concorrentes.

O autor considera o âmbito¹³ competitivo como a outra variável importante no posicionamento, em que a combinação dos tipos básicos de vantagens com o âmbito do mercado proporcionam a idéia de estratégias genéricas¹⁴ (Figura 3).

¹² Conjunto de características relevantes que permitem à oferta da empresa ocupar uma posição distintiva junto do mercado-alvo que se pretende atingir (BRITO; LENCASTRE, 2000).

¹³ Extensão do alvo da empresa dentro da indústria (Porter, 1989, p.49).

Carneiro *et al.* (1997) salientam que o conceito de estratégias genéricas advém do fato de que alguns autores, como Porter (1986, 1989a, 1989b), Hambrick (1983), Mintzberg (1988) e, Miles e Snow *apud* Gimenez *et al.* (1999), acreditam ser possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente ampla de tal forma que sejam aplicáveis a qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de seu desenvolvimento.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo Restrito	Foco em Custo	Diferenciação Focalizada

Figura 3 - Estratégias genéricas de Porter

Fonte: PORTER (1986; 1989a).

A primeira estratégia genérica, segundo Porter (1986; 1989a), consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico. A liderança em custo exige a construção agressiva de instalação em escala eficiente, uma busca constante de redução de custos pela experiência¹⁵, um controle rígido dos custos e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização dos custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), assistência, força de vendas, publicidade dentre outros. A intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. O custo baixo, em relação aos concorrentes, torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

A segunda estratégia proposta pelo autor é a diferenciação que consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito da indústria. A diferenciação quando alcançada é uma

¹⁴ Estratégia Genérica pode ser vista como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou tipos de organizações (HERBERT; DERESKY, 1987).

¹⁵ Curva de experiência - representação gráfica do efeito de experiência, onde o custo unitário total de um produto diminui numa porcentagem constante cada vez que sua produção acumulada se duplica (DÉTRIE, 2000).

estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria já que cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Os métodos para essa diferenciação podem assumir várias formas como o projeto ou imagem da marca, a tecnologia, o desempenho e as características dos produtos, os serviços fornecidos, a rede de fornecedores ou as qualidades dos insumos adquiridos para uma atividade, e que, em termos ideais, a empresa deve se diferenciar ao longo dessas várias dimensões. Porter (1986, 1989a) ressalta ainda que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas estes não se tornam o alvo estratégico primário.

A última estratégia genérica trata-se de focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Toda estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. Essa estratégia possui duas variantes, custo ou diferenciação, tendo como premissa que a empresa seja capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Portanto, para Porter (1986, 1989a), a empresa tem o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário, sendo geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido. A execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo, e raramente, uma empresa está ajustada para todas as três estratégias genéricas.

O mesmo autor salienta ainda que:

A empresa que se fixa no "*meio-termo*" quase sempre obtém baixa rentabilidade, pois ou ela perde os clientes de grande volume, que exigem preços baixos, ou ela deve renunciar a seus lucros para colocar seus negócios fora do alcance das empresas de baixo custo. Entretanto, ela também perde negócio com altas margens para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global (PORTER, 1986, p. 55) .

Destaque-se que é justamente nesse aspecto que reside uma das críticas mais rigorosas quanto à abordagem porteriana. De acordo com Faulkner e Bowman (1992), Partridge e Perren (1994) e Sharp *apud* Carneiro *et al.* (1997), não há nenhum impedimento teórico em ser, ao mesmo tempo, diferenciado e líder em custo, desde que os atributos superiores do produto levem a um aumento de parcela de mercado, e esta a economias por escala e pela curva de experiência.

Hill (1988) também afirma que sob certas circunstâncias, além das estratégias da diferenciação e da liderança em custo não serem antagônicas, a primeira ainda pode ser um meio de se alcançar a segunda. Essa situação é característica do aumento da demanda proporcionada pela diferenciação e da diminuição dos custos unitários possibilitada pelo aumento do volume.

É importante mencionar ainda que Dess e Davis (1984), Karnani (1984), White (1986), Wright (1987), Jones e Butler (1988), Murray (1988), Kim e Lim (1988), Miller e Dess (1993), e Hitt *et al. apud* Ribeiro *et al.* (2004), dentre outros, identificaram empresas bem sucedidas que se utilizaram simultaneamente das estratégias de diferenciação e de liderança em custo em um ou mais segmentos alvos de produto-mercado. Como afirma Parnell (1997, p. 178):

Data in the present study also provides support for the notion that businesses that attempt to combine strategies in a haphazard manner tend to become 'stuck in the middle' as Porter suggested. However, balancers¹⁶ in the study experienced superior profitability while maintaining competitive growth rates provides strong support that all businesses need not adopt a pure strategy to maintain competitive advantage. Hence, low costs and differentiation are not mutually exclusive .

Mintzberg (1988) faz uma das principais críticas ao modelo porteriano quanto à inadequação do modelo ao ambiente empresarial atual que é caracterizado por competição global e alta taxa de inovação tecnológica, e por isso, demanda um detalhamento maior quanto à forma com que as empresas se diferenciam. Gimenez *et al.* (1999) sugerem também que a classificação de Porter não é adequada para o estudo em pequenas empresas, visto que elas seriam todas enquadradas na estratégia de foco.

Ainda é válido mencionar abordagens alternativas àquelas elaboradas por Porter (1986, 1989a, 1989b, 1999), como por exemplo, de Chrisman, Hofer e Boulton *apud* Carneiro *et al.* (1997) que apresentaram uma tipologia que consta a estratégia de 'falta'. Essa estratégia está relacionada àquelas empresas que não se utilizam de nenhuma arma competitiva em particular, contentando-se, no máximo, em atender a um excesso de demanda. Tais empresas, segundo os autores, não possuem nenhum tipo de vantagem competitiva.

¹⁶ *Balancers: A high-performing combination strategy, striking an effective 'balance' between the needs of a stable technology and those of fluid technologies, operating in three separate product-market spheres (WRIGHT et al., 1990).*

Outra abordagem alternativa às estratégias genéricas porteriana diz respeito à perspectiva da competição baseada em recursos (*Resource Based View – RBV*) fundamentada nas idéias originalmente propostas por Penrose *apud* Mello e Cunha (2001) de que a lucratividade e crescimento da empresa não são provenientes de produtos bem posicionados na indústria, mas da posse e utilização produtiva, pela empresa, de recursos essenciais, únicos e idiossincráticos.

Barney (1991) elaborou as idéias da RBV alegando que enquanto a perspectiva das forças competitivas de Porter (1986, 1989a, 1989b, 1999) admitia que as empresas são homogêneas, pois os recursos são facilmente transferíveis, a RBV assume que os recursos, estratégicos e essenciais para a operação da empresa, são distribuídos de maneira heterogênea na indústria, não sendo facilmente transferíveis. Dessa forma, a empresa e não o grupo estratégico em uma indústria é a unidade de análise nos estudos sobre vantagem competitiva.

Ademais, apesar de existirem outras abordagens e críticas ao modelo porteriano, sua base teórica é considerada relevante para efeitos desta dissertação. Neste sentido, o estudo se concentra na estratégia de diferenciação como um possível meio de proporcionar vantagem competitiva às *commodities*, em específico as frutas frescas exportadas pelo nordeste brasileiro.

3 DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Este capítulo caracteriza a estratégia de diferenciação em suas diversas abordagens. Inicialmente trata da abordagem porteriana. Em seguida são apresentadas as visões alternativas de Mintzberg e Quinn (2001) e Aaker (2001), a definição e tipologias propostas por Détrie (2000). Discutem-se, também, as vantagens e os riscos dessa estratégia. Por fim, é realçada a estratégia de diferenciação de produto, e apresentados os vários meios possíveis de diferenciação das *commodities*.

3.1 Abordagem Porteriana sobre a Estratégia de Diferenciação

A estratégia de diferenciação é analisada por diferentes correntes e enfoques. Losekann e Gutierrez (2002) destacam que as abordagens heterodoxas dedicam parte relevante de sua análise ao processo da diferenciação, a exemplo da abordagem evolucionária que incorpora o processo de diferenciação à dinâmica da indústria.

Mas, pode-se dizer que um dos expoentes centrais das abordagens sobre diferenciação é Porter (1986, 1989a, 1989b, 1996, 1999). Segundo o autor, uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferta um produto singular para os compradores, além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa obtenha um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador em períodos de quedas de vendas cíclicas ou sazonais.

Porter (1986, 1989a, 1989b) ressalta que a estratégia de diferenciação resulta em um desempenho superior se o preço-prêmio alcançado ultrapassar o custo adicional associado à geração da singularidade. Entretanto, uma empresa que opte pela diferenciação não pode dispensar a eficiência de custos, porque de outro modo, arrisca-se a perder a sua competitividade devido à posição desvantajosa nos custos, que pode implicar em preços-prêmio não sancionados pelo mercado. O diferenciador deve ter paridade ou proximidade de custos com seus concorrentes, reduzindo os custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação.

O autor diz ainda que a diferenciação não pode ser compreendida se a empresa for considerada como um todo, pois ela provém das atividades específicas que uma empresa executa e do modo como afetam o comprador. A diferenciação surge da cadeia de valor da empresa, quando qualquer atividade de valor constitui-se em fonte de singularidade.

Corroborando com isso, Reis (2000) realça que a análise da cadeia de valor constitui-se no instrumento básico para a elaboração desse tipo de estratégia. Convém procurar, ao longo da cadeia, uma vantagem que possa ser entendida como determinante pelo comprador em função da sua própria cadeia de valor. É somente aproximando essas duas cadeias de valor que se torna possível identificar uma vantagem única e valorizável.

Segundo Craig e Grant (1999), a cadeia de valor é uma representação gráfica das atividades de uma empresa, organizada de maneira a mostrar a seqüência dessas atividades. A cadeia de valor fornece uma estrutura poderosa para identificação e avaliação dos recursos e capacidades de uma empresa, em parte porque enfatiza a interligação entre as diferentes atividades e também porque facilita as comparações entre empresas, considerando tanto as atividades individuais como a estruturação das atividades.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que seja definida pelos executivos uma cadeia de valor completa dos processos internos, que se inicie com o processo de inovação, continue com os processos de operação e termine com o de serviço de pós-venda. O modelo proposto está representado na Figura 4.

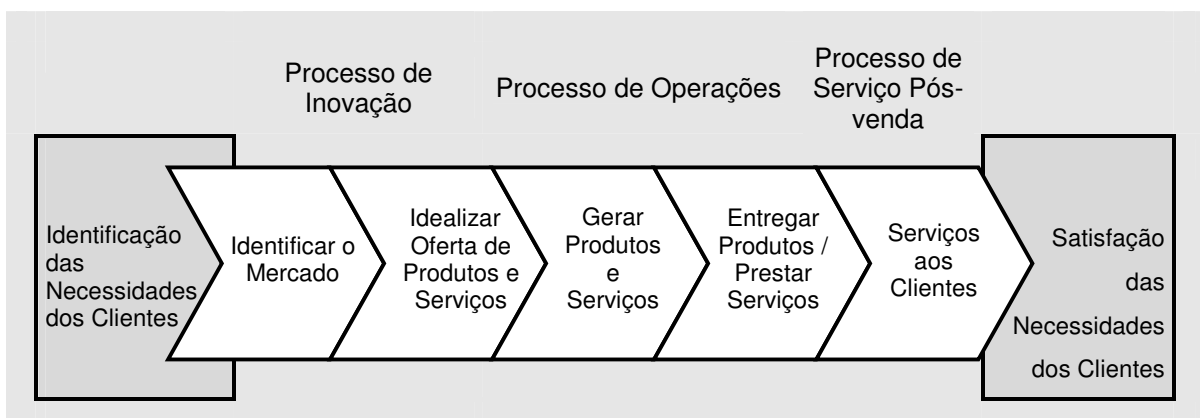


Figura 4 - Modelo da Cadeia de Valor Genérica proposta por Kaplan e Norton

Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Tratando também da cadeia de valor, Porter (1986, 1989a, 1989b) entende a empresa como uma reunião de atividades que são executadas para produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valor, representada na Figura 5, em que as atividades da empresa são agrupadas em operacionais (ou primárias) e de apoio.

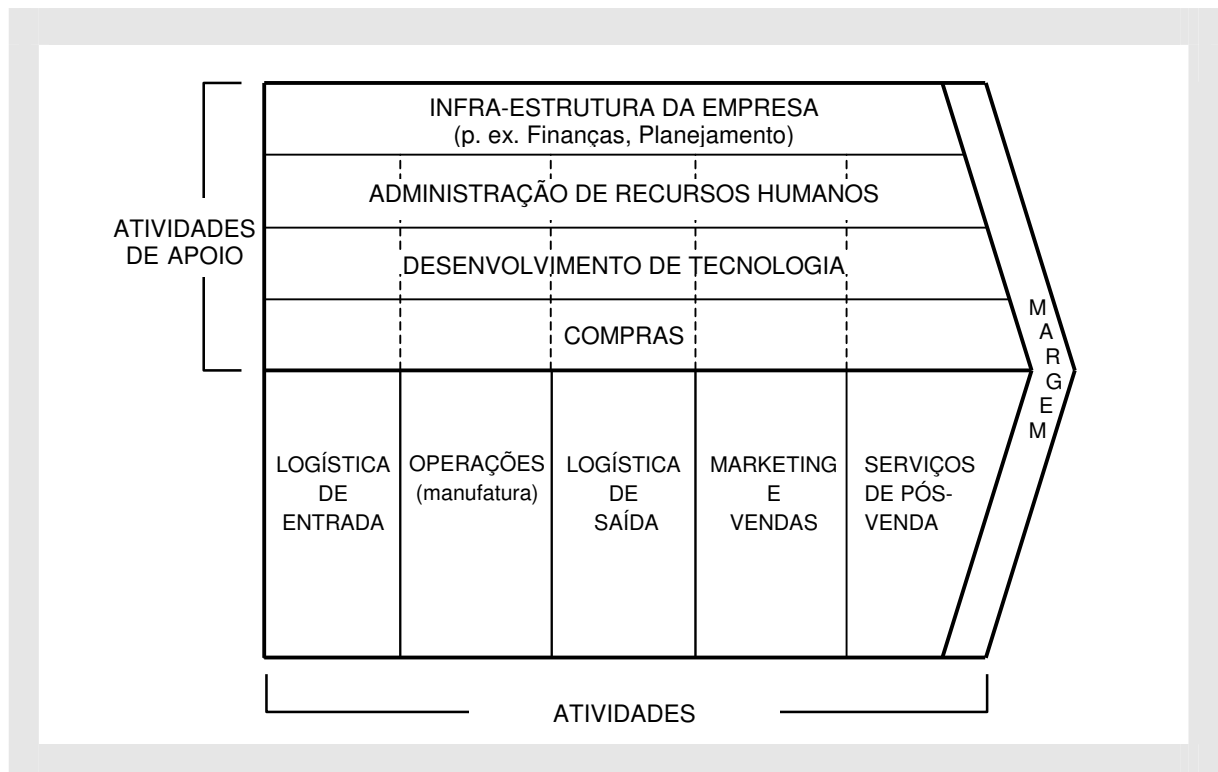


Figura 5 - Cadeia de Valor Genérica de Porter

Fonte: Porter (1989b, p. 51).

Para uma empresa alcançar uma vantagem competitiva, baseada na liderança em diferenciação, deve ter atitudes singulares em um ou mais pontos da cadeia de valor, de forma que o comprador aceite pagar um preço maior, que cubra os custos adicionados para a empresa alcançar essa diferenciação. Portanto, a diferenciação promovida na cadeia de valor deve ser observada e principalmente valorizada pelo cliente.

Na identificação das atividades de valor que possibilitam à empresa criar uma singularidade em relação à concorrência, Porter (1989, p. 115) destaca os condutores da singularidade. A análise e compreensão desses condutores são fundamentais para que a empresa consiga influenciar a cadeia de valor dos clientes.

Os principais condutores da singularidade, por ordem de importância, são:

- a) Escolhas de políticas - referentes às escolhas feitas pela empresa, tais como, desempenho e características do produto; serviços oferecidos; intensidade, conteúdo, tecnologia empregada e qualidade dos insumos de uma atividade; especialização e nível de experiência do pessoal; e informações empregadas para controle;
- b) Elos - o modo como é executada uma atividade pode afetar outra atividade e dessa forma criar possibilidades de diferenciação, devendo ser considerados os elos existentes dentro da cadeia de valor da empresa e também os elos com fornecedores e com canais de distribuição;
- c) Oportunidade - aproveitar o momento, seja no pioneirismo de uma atividade seja no fato de aguardar que uma atividade experimental esteja devidamente amadurecida;
- d) Localização - a cadeia logística "*just in time*" e a engenharia simultânea são exemplos de como a localização pode ser um condutor de singularidade;
- e) Inter-relações - o compartilhamento de atividades por unidades dentro da empresa, como por exemplo, comprar, vender e treinar, pode tornar a empresa singular em uma determinada atividade;
- f) Aprendizagem - executar uma atividade de uma maneira diferente e melhor que a concorrência leva a uma vantagem singular, a aprendizagem leva a uma melhoria na qualidade final;
- g) Integração - realizar atividades de valor que eram de fornecedores e de canais de distribuição pode criar melhores condições para controlar e coordenar essas atividades, e assim possibilitar uma singularidade;
- h) Escala - um maior volume pode levar a empresa a alcançar uma singularidade, que não seria possível numa escala menor. A diferenciação acontece devida justamente à escala;
- i) Fatores institucionais - um bom relacionamento com as instituições pode criar uma situação singular.

É importante destacar que segundo Porter (1989a), a sustentabilidade da diferenciação depende de que seu valor seja percebido permanentemente pelos compradores e da falta de imitação por parte dos concorrentes.

Nesse sentido, o autor delinea as etapas analíticas necessárias para determinar as bases da diferenciação e da seleção da estratégia de diferenciação, a saber:

- a) Determinar quem é o verdadeiro comprador;
- b) Identificar a cadeia de valor do comprador e o impacto da empresa sobre ela;
- c) Determinar os critérios de compra do comprador;
- d) Avaliar as fontes de singularidade (existentes e potenciais) na cadeia de valor da empresa;
- e) Identificar os custos de fontes de diferenciação existentes e potenciais;
- f) Escolher uma configuração de atividades que, em relação ao custo, crie a diferenciação mais valiosa para o comprador;
- g) Testar a sustentabilidade da estratégia da diferenciação escolhida;
- h) Reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas.

Portanto, a diferenciação bem-sucedida tem raiz na capacidade da empresa de entender as exigências do cliente e de adequar essa demanda à sua capacidade de fornecer produtos e serviços com características únicas. Assim como, é necessário examinar as atividades da empresa, considerando as oportunidades, para identificar o potencial de que ela dispõe e de que possibilite fornecer a diferenciação a fim de que cada atividade acrescente singularidade na oferta ao cliente.

Por fim, ao analisar as propostas de Porter (1986, 1989a, 1989b, 1999), e aplicando-as às organizações, pode-se dizer que a lógica da estratégia da diferenciação consiste na escolha pela empresa de atributos de diferenciação que sejam diferentes dos seus concorrentes. E ao contrário da liderança de custo, é possível haver mais de uma estratégia de diferenciação em uma indústria. Nesse sentido, a diferenciação passa a ser o grande viés da estratégia genérica, diante da existência de um só líder no setor com base nos custos, e os demais se tornam, por esse raciocínio, diferenciadores.

3.2 Tipologias Alternativas de Estratégias Genéricas, a partir do Conceito de Diferenciação

Mintzberg e Quinn (2001) propõem uma tipologia de estratégias genéricas, derivadas a partir do conceito de diferenciação e com nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter (1986, 1989a, 1989b, 1999). A distinção do negócio central envolve, conforme os autores, dois tipos de estratégias: a estratégia de diferenciação, que identifica o que é fundamentalmente distinto sobre um negócio no mercado, na ótica dos clientes, e a estratégia de foco, que identifica em quais mercados a empresa pretende atuar. Nesse sentido, os autores apresentam uma distinção em relação às estratégias genéricas, propostas por Porter (1986; 1989a), considerando liderança em custos como uma estratégia de diferenciação.

Mintzberg e Quinn (2001) comentam ainda ser um consenso na literatura da administração da estratégia que uma organização se distinga em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas, produtos e serviços, das de seus concorrentes. Por sua vez, uma organização pode diferenciar suas ofertas de seis maneiras básicas, conforme apresentado no Quadro 7.

Estratégia de Diferenciação	Característica
De preço	Maneira mais básica para diferenciar um produto, obtida pela cobrança de baixo preço pelo produto. Neste sentido, é possível para a empresa obter lucros maiores que seus concorrentes, se a queda na margem bruta for compensada pelo aumento do volume de vendas, ou complementarmente, se a empresa for capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe permita um custo de produção mais baixo que os de seus concorrentes.
Na imagem	Criação, através de marketing, de uma imagem para o produto, uma diferenciação que de outra forma não existiria. Neste sentido, a imagem pode ser criada através de propaganda, como também através de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto, a inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornam mais atrativo para os clientes.
De suporte	Acompanha o produto e normalmente está relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica) ou com a oferta de produtos complementares. Estratégia mais visível, apesar de não ter efeito direto no produto.
Na qualidade	Caracteriza-se por oferecer um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes. Destaca-se que esta advém dos atributos do próprio produto, e segundo o autor, o produto pode se considerado melhor em três dimensões: confiabilidade, durabilidade e desempenho superior.
De design	Busca oferecer um produto verdadeiramente diferente ao mercado que proporciona características únicas. Trata-se de um conceito similar ao da diferenciação por inovação.
Da não diferenciação	É a não existência de base de diferenciação como estratégia, e segundo Mintzberg (2001) é um procedimento que pode ser adotado deliberadamente, ao contrário de Porter (1986) que a considera como meio-termo, um tipo residual, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de estratégias genéricas puras.

Quadro 7 - Maneiras básicas de diferenciação

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001).

No estudo da estratégia de diferenciação, é relevante também destacar as considerações propostas por Aaker (2001). O autor diz que uma estratégia de diferenciação é aquela em que a oferta de produto diferencia-se da concorrência, garantindo valor ao cliente. Essa estratégia quando bem sucedida pode fazer com que o preço seja menos decisivo para o cliente, fazendo vigorar o sistema *premium*¹⁷ de preços, e resultando na maior fidelidade do cliente. O valor agregado produzido pela diferenciação deve afetar a escolha dos clientes e a satisfação definitiva.

Segundo o autor, as diversas formas de se diferenciar são oferta superior de produto, serviço agregado, linha ampla de produtos, qualidade, marca e associação organizacional. Qualquer que seja o caminho escolhido, a estratégia da diferenciação vencedora deverá agregar valor para o cliente, e esse valor deverá ser percebido por esse cliente, assim como, o ponto de diferenciação deverá ser sustentável, ou seja, é necessário criar estratégias de diferenciação que sejam difíceis de imitação, o que se torna um desestímulo para concorrência.

Ademais, no que se refere às condições de êxito das estratégias de diferenciação, isto é, criação de uma vantagem duradoura, Détrie (2000) argumenta que é necessário satisfazer três condições: a estratégia de diferenciação deve ser significativa, economicamente viável e por fim deverá ser defensável. Além disso, a especificidade da oferta da empresa deverá ser garantida a médio e longo prazo, afastando assim o risco de uma concorrência por preços e por custo.

As estratégias de diferenciação procuram basear a vantagem competitiva da empresa na especialização de sua oferta, sendo essa especificidade reconhecida e valorizada pelo mercado. De acordo com Détrie (2000), a definição da oferta de cada empresa é resultante de um conjunto de características como qualidade, localização, imagem, preço ou sofisticação.

Os autores destacam que existe, entre todas as combinações possíveis dessas características, uma oferta de referência¹⁸, e nesse sentido, existe uma expectativa implícita do mercado quanto à natureza e às características de uma oferta correspondente a um preço que atrai uma boa parte dos consumidores. Qualquer empresa que pretende fixar o preço a um nível superior deve oferecer uma oferta com características melhoradas ou transformadas em relação à oferta

¹⁷ Preço *premium* – preço alto: quando a empresa cobra acima dos preços da concorrência, em função do valor extra percebido pelos compradores (KOTLER, 1998, p. 344).

¹⁸ Oferta que a maioria dos consumidores, num determinado mercado e num momento particular, espera implicitamente que lhe seja proposta (DÉTRIE, 2000).

referência, ou então, se a oferta possuir características que não atinjam os padrões determinados pela oferta de referência, possivelmente terá um preço reduzido em relação ao preço de oferta de referência.

Détrie (2000, p. 77) define a diferenciação como “a produção de qualquer oferta que comporte, em relação à oferta de referência, diferenças para além do preço, e que sejam perceptíveis pelo mercado”.

O autor propõe também avaliar as estratégias de diferenciação a partir da maneira como elas afetam o valor que o mercado atribui à oferta, e da diferença de preço que resulta da especificidade da oferta, como mostra a Figura 6.

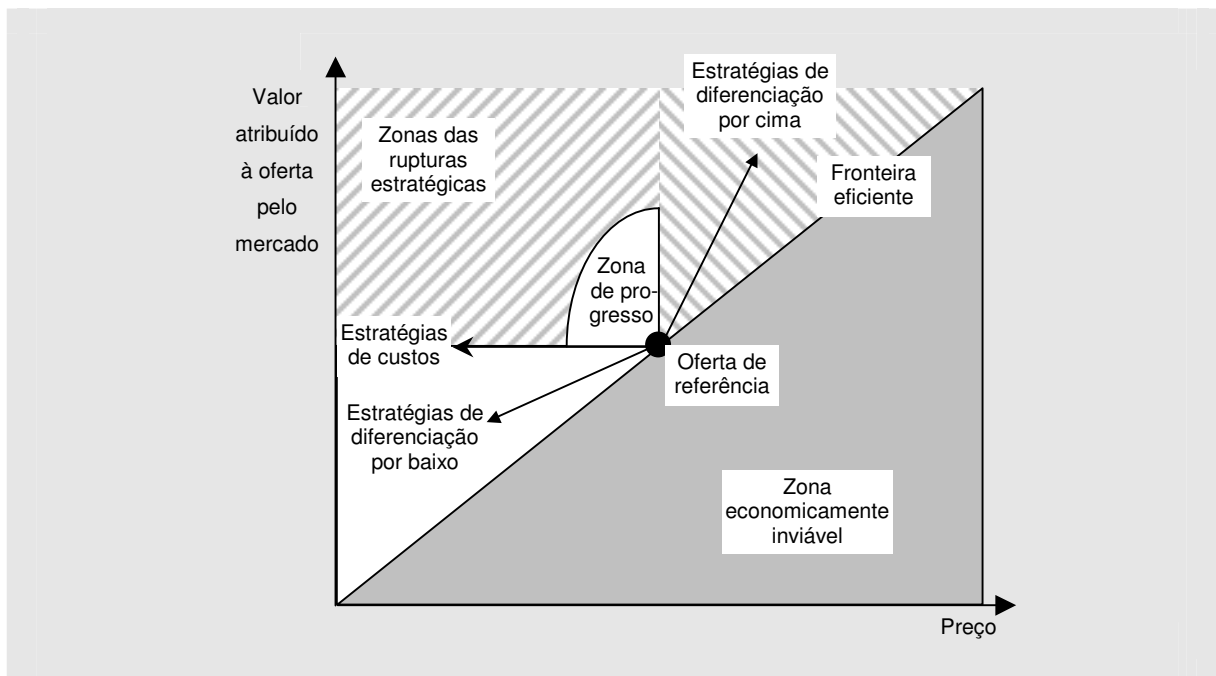


Figura 6 - Espaço das estratégias concorrenciais

Fonte: Détrie (2000).

A Figura 6 revela as seguintes zonas de diferenciação:

- Zona das estratégias da diferenciação por cima - em que a oferta se distingue da oferta de referência simultaneamente pelo valor superior que lhe atribuiu o mercado, e pelo seu preço mais elevado;
- Zona das estratégias da diferenciação por baixo – em que a empresa produz uma oferta que o mercado considera inferior à oferta de referência, mas que lhe é proposta a um preço sensivelmente mais baixo.

As estratégias de diferenciação permitem a empresa sair da concorrência direta através de preços e custos produzindo uma oferta específica. No entanto, há várias formas nas quais se pode operar a diferenciação. Détrie (2000) define quatro grandes categorias de estratégias de diferenciação correspondentes a cada um dos casos da Figura 7.

	A especificidade da oferta diferenciada é entendida e valorizada pelo conjunto do mercado	A especificidade da oferta diferenciada apenas é entendida e valorizada por um segmento particular do mercado	
Aumento do binômio "valor-preço" em relação à oferta de referência	Estratégias de melhoria	Estratégias de especialização	Diferenciação por cima
Diminuição do binômio "valor-preço"	Estratégias de depuração	Estratégias de limitação	Diferenciação por baixo
	Segmentação <i>a posteriori</i> provocada pela oferta diferenciada	Segmentação <i>a priori</i> determinante do caráter específico da oferta diferenciada	

Figura 7 - Tipologia das estratégias de diferenciação

Fonte: Détrie (2000).

As estratégias em cada um dos quadrantes da Figura 7 podem ser explicadas como:

- As estratégias de melhoria – correspondem a uma diferenciação por cima, perceptível e valorizada pelo mercado ou por uma grande parte dele;
- As estratégias de especialização – também correspondem a uma diferenciação por cima, só que a oferta é destinada a um segmento de clientela particular, que é o único susceptível de valorizar o caráter específico;
- As estratégias de depuração – são estratégias de diferenciação por baixo, sendo os produtos ofertados com características inferiores em relação à oferta de referência, proposta a um preço mais baixo. O preço, de fato, é o único incentivo à compra do produto;
- As estratégias de limitação – são também estratégias de diferenciação por baixo, mas leva a empresa a orientar a sua oferta para um segmento particular do mercado para o qual certas características da oferta de referência são supérfluas. A supressão dessas

características, que permite reduzir o custo e o preço da oferta, não acarreta nenhuma degradação do valor atribuído pelo este segmento.

3.3 Vantagens e Riscos da Estratégia de Diferenciação

Losekann e Gutierrez (2002, p. 91) argumentam que “no mundo real, dificilmente as mercadorias que competem entre si são idênticas e, muitas vezes, os consumidores se dispõem a pagar preços superiores”, o que confere vantagem às empresas que utilizam as estratégias de diferenciação. Pois como os produtos são substitutos imperfeitos, uma empresa pode fixar preços acima das demais e realizar vendas.

Além disso, incorporar a diferenciação do produto como uma estratégia possível torna-se importante, na medida em que a maior parte das empresas produz uma grande variedade de bens/serviços e que uma grande parte das empresas que utilizam a diferenciação como uma estratégia de mercado tem algum poder de mercado. Dessa forma, empresas que atuam em mercados onde os produtos são diferenciados têm espaço para fixação de seus preços.

A diferenciação é ainda um fator que gera barreiras à entrada¹⁹, já que as empresas entrantes têm de realizar gastos substanciais com esforços de venda para reverter à preferência do consumidor por produtos de empresas já estabelecidas.

Na mesma linha de pensamento, Détrie (2000) argumenta que a diferenciação torna a substituição de um produto muito difícil e confere ao fornecedor um poder sobre seu cliente, assim como, reforça as barreiras à entrada de novos concorrentes. A diferenciação possibilita também a fidelidade da clientela e a importância dos custos de transferência. Kupfer (2002, p. 123) chega a afirmar que “há virtual unanimidade entre os economistas industriais de que a diferenciação de produto é a mais forte dentre as fontes de barreira à entrada na indústria”.

Bethlem (2002) afirma ainda que a diferenciação cria barreiras à entrada de novos competidores no mercado, além do que quanto mais diferenciado for o produto, mais confortável é a posição do fornecedor. É possível dizer que quando o comprador dá valor a essa diferenciação, possivelmente estará disposto a pagar

¹⁹ Caves e Porter (1977) propõem uma generalização da teoria das barreiras à entrada para explicar práticas competitivas dentro de uma indústria. A idéia principal é que existem subgrupos estratégicos dentro das indústrias e que entre eles existem também barreiras de mobilidade, que impedem ou dificultam a passagem de uma empresa de um subgrupo para outro.

mais pelo produto. Observa-se que quando os produtos são indiferenciados, o comprador pode comprar de qualquer um e colocar um fornecedor contra o outro. E ainda, quando não há diferenciação do produto este se torna uma *commodity* e apresenta uma intensa competição por preço ou serviço.

Thompson e Strickland (2002) sintetizam claramente as vantagens da diferenciação diante do processo da concorrência ao afirmarem que a diferenciação cria linhas de defesa contra as cinco forças competitivas propostas por Porter (1986, 1989a). Segundo o argumento desses autores, uma diferenciação bem sucedida proporciona barreiras de entrada na forma de lealdade do cliente e distinção do produto que os novatos teriam dificuldades em vencer, diminuindo o poder de barganha dos compradores porque os produtos dos fornecedores alternativos se tornam menos atraentes afastando as ameaças de substitutos. Além disso, a cobrança de um preço mais alto e conseqüente margem de lucro maior proporcionadas pela diferenciação, deixa a empresa em posição mais forte para enfrentar fornecedores poderosos.

Assim, afirmam Losekann e Gutierrez (2002) e, Thompson e Strickland (2002) que a competição pela diferenciação pode aumentar as vendas de uma empresa, por sua capacidade de ampliar a demanda do mercado pela incorporação de novos consumidores. Nesse sentido, a diferenciação é uma arma agressiva, mas é, ao mesmo tempo, defensiva, porque é uma forma de garantir sua posição no mercado em que atua.

No entanto, é importante notar que as estratégias de diferenciação podem ser facilmente derrotadas quando a distinção que a empresa procura não for suficientemente valorizada pelos compradores e quando a abordagem de diferenciação da empresa for facilmente copiada ou igualada pelas empresas concorrentes.

Nesse sentido, Porter (1986) argumenta que a diferenciação acarreta alguns riscos, quando:

- a) O diferencial de custo entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade da marca, o que leva os compradores a sacrificarem algumas das características, serviços ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custo;

- b) A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui, o que pode ocorrer à medida que os compradores se tornam mais sofisticados;
- c) A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

Em vista dessas possibilidades, pode-se dizer que não existe garantia de que a diferenciação produza uma vantagem competitiva significativa.

A esse respeito, Fairbanks e Lindsay (2000, p. 151) advertem que:

Talvez o refrão mais repetido pelos líderes no mundo em desenvolvimento o seja de que as empresas não podem competir em qualquer outra base senão a de baixo custo. Não há dúvida quanto à dificuldade de se alcançar diferenciação, mas é precisamente por isso que as estratégias de diferenciação tendem a ser mais sustentáveis.

Assim, a chave para a estratégia de diferenciação ser bem-sucedida está na base da criação de valor para o cliente de uma maneira não vislumbrada pelos concorrentes. Segundo Thompson e Strickland (2002), existem três abordagens de criação de valor para o cliente:

- a) incorporar atributos e características ao produto que reduzam os custos gerais do comprador para usar o produto da empresa;
- b) incorporar características que aumentem o desempenho que o cliente espera do produto;
- c) incorporar características que aumentem a satisfação do cliente.

Contudo, é preciso notar que, de modo geral, as abordagens de diferenciação mais atrativas são as mais difíceis de serem copiadas e estas tendem a produzir uma vantagem competitiva sustentável.

3.4 Diferenciação de Produto e, em particular, das *Commodities*

A compreensão dos meios possíveis de produzir a diferenciação de produtos, requer inicialmente a análise dos conceitos de produto, e em particular, a discussão das formas de diferenciação de uma *commodity*.

Uma grande parcela da produção das economias modernas envolve, segundo Salvatore (2002), produtos diferenciados em lugar de produtos homogêneos. Em consequência, uma grande parte do comércio internacional

envolve a troca de produtos diferenciados da mesma indústria, ou seja, o comércio intra-indústria²⁰ de produtos diferenciados.

Neste sentido, é importante dizer que embora a homogeneização dos produtos tenha se tornado importante, em virtude da busca contínua do aumento da produtividade e redução dos custos, a intensa concorrência no mercado global tem forçado as empresas a inovar, e diferenciar-se para ganhar vantagens competitivas. Segundo Fairbanks e Lindsay (2000), um problema estratégico característico da concorrência nos setores que tem suas vendas baseadas em produtos homogêneos é que apresentam uma posição que raramente oferece vantagens estratégicas.

Keegan e Green (1999, p. 319) definem produto como um “conjunto de atributos físicos, psicológicos, de utilidade e simbólicos que, no todo, trazem satisfação ou benefícios a seu comprador ou usuário”.

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 190), “produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade”. Os autores dizem que o produto se apresenta em três níveis: a) o produto básico que é o benefício essencial que o comprador adquire; b) o produto real que é o produto tangível em si, incluindo aspectos como características, estilo, qualidade, marca e embalagem; c) o produto ampliado que é constituído do produto real acrescido de vários serviços gratuitos, como garantia, instalação, manutenção e entrega (Figura 8).

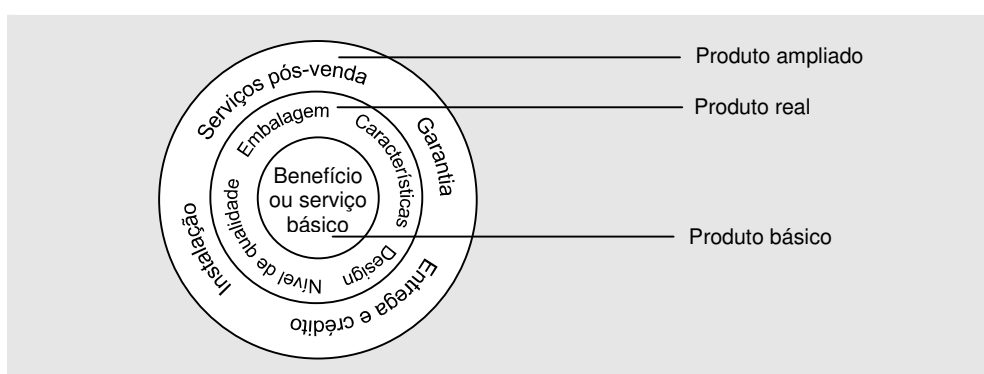


Figura 8 - Níveis do produto

Fonte: Kotler e Armstrong (1999, p. 190).

²⁰ Segundo Krugman e Obstfeld (1999), o comércio intra-indústrias, troca de manufaturas por manufaturas, tem um papel particularmente grande no comércio de bens manufaturados entre os países avançados industrialmente, que responde pela maior parte do comércio mundial. No decorrer do tempo, os países industrializados têm se tornado crescentemente similares em seus níveis tecnologia e na disponibilidade de capital e trabalho qualificado. Como as principais nações que se tornam parceiras comerciais vêm se tornando similares em tecnologia e recursos, normalmente não há vantagens comparativas claras dentro de uma indústria. Portanto, o comércio internacional entre os países avançados industrialmente induz a não especialização.

Nota-se que os produtos são mais do que um simples conjunto de aspectos tangíveis. Os consumidores tendem a vê-los como pacotes de benefícios que satisfazem às suas necessidades. Assim, as empresas acrescentam às suas ofertas benefícios que satisfazem e encantam os consumidores, proporcionando uma oferta ampliada. Chamberlin *apud* Losekann e Gutierrez (2002) argumenta que a diferenciação de produtos gera um benefício decorrente do aumento das possibilidades das características do produto se adequarem ao gosto do consumidor.

Kotler (1998) apresenta vários meios de diferenciar os produtos, estando os principais mencionados no Quadro 8.

Meios de diferenciação	Aspectos
Características	Aspectos que complementam a função básica do produto. A partir da versão básica do produto, criam-se versões adicionais ao acrescentar características extras. Um dos exemplos é o da indústria japonesa com o constante enriquecimento das características de seus relógios, automóveis e calculadoras.
Qualidade de desempenho	Níveis pelos quais as características básicas do produto operam. O fabricante deve desenvolver um nível de desempenho apropriado ao mercado-alvo, onde é possível gerar uma maior lucratividade, já que sua qualidade superior possibilita cobrar preços maiores, e favorece as compras de repetição, lealdade do consumidor e comunicação positiva.
Qualidade de conformidade	Grau pelo qual todas as unidades produzidas são idênticas e atendem às especificações-alvo prometidas.
Durabilidade	Mensuração do tempo de durabilidade previsto para o produto sob condições naturais e/ou intensas. Trata-se de um dos atributos do produto mais importantes para a maioria dos compradores, pois estes pagarão mais por produtos mais duráveis.
Confiabilidade	Medida da probabilidade de que um produto não apresentará defeitos dentro de um período de tempo especificado, pois os compradores desejam evitar altos custos apresentados por defeitos e tempo de conserto.
Facilidade de conserto	Medida que indica a rapidez e a atenção de um fabricante em relação a eventuais defeitos ou ao mau funcionamento de um produto.
Estilo	Descrição de como o comprador vê e sente o produto. O estilo tem a vantagem de criar distintividade para o produto, tornando-o difícil de ser copiado.
Design	Totalidade de características que afetam a aparência e a função de um produto em termos das exigências dos consumidores. À medida que a concorrência se intensifica, o <i>design</i> oferece uma das maneiras mais poderosas para diferenciar e posicionar os produtos e serviços de uma empresa. Um exemplo da força do <i>design</i> é o caso da <i>Vodka Absolut</i> , que conseguiu diferenciar um produto “não-diferenciável”, através de publicidade e embalagens criativas.

Quadro 8 - Meios de diferenciação do produto

Fonte: Adaptado de Kotler (1998).

Losekann e Gutierrez (2002) argumentam que a diferenciação de produtos decorre de fatores subjetivos e qualquer listagem das possibilidades de diferenciação torna-se incompleta. Contudo, em linhas gerais, é possível distinguir dois tipos de diferenciação de produto:

- a) Diferenciação vertical - ocorre quando um produto apresenta atributos mais desejáveis que outro. Em situações de preços iguais, todos os consumidores escolhem apenas o melhor produto. Dessa forma, a utilidade de todos os consumidores aumenta quando o nível de uma característica do produto é aumentado;
- b) Diferenciação horizontal – ocorre quando os produtos não podem ser considerados melhores ou piores. Em situações de preços iguais, nem todos os consumidores escolhem a mesma variedade. A escolha irá depender do gosto do consumidor. Dessa forma, a modificação em um atributo do produto causa aumento na utilidade de alguns consumidores e diminuição na de outros.

Sharp *apud* Carneiro *et al.* (1997) argumenta que todos os produtos devem possuir uma série de atributos básicos, sem os quais não podem competir. As empresas, mesmo em mercados de *commodities*, buscarão se diferenciar através dos atributos intangíveis, como por exemplo, serviço ou marca. Na mesma linha, Levitt (1980) observa que se pode diferenciar qualquer coisa, com o argumento de que os produtos devem ser ampliados. Mesmo no universo das *commodities*, a empresa deve ver-se na tarefa de produzir uma oferta diferenciada.

Como Trout (2000, p. 27) afirma:

Até mesmo o universo dos produtos agrícolas e das carnes encontrou formas de se diferenciar e, assim, criar aquela proposta de venda inconfundível [...] As bananas comuns se transformam em bananas melhores, aplicando-se um rótulo da Chiquita às frutas. A Dole fez a mesma coisa com os abacaxis, com o rótulo Dole [...] O pessoal dos melões queria diferenciar um melão especial e maior. Em vez de apenas dizer que o melão era grande, eles introduziram uma nova categoria chamada de melões Crenshaw.

A título de ilustração, vale citar que Weersma e Neves (2004) identificaram a diferenciação como estratégia importante para o fortalecimento da competitividade do algodão nordestino por meio do cultivo do algodão orgânico e do algodão colorido. Produtos antes *commodities*, após a diferenciação evidenciaram a possibilidade de um produto final com maior valor agregado, ampliando, assim, o

poder de barganha dos vendedores e obtendo preços de comercialização mais elevados, comparativamente ao algodão tradicional.

Outro exemplo da busca por diferenciação está na indústria que transforma *commodities* agropecuárias em especialidades alimentares diferenciadas. A esse respeito um exemplo que vale citar é o da estratégia adotada pelo Conselho das Associações dos Cafeicultores do Cerrado - CACCER²¹ da diferenciação da *commodity* café, que criaram a marca “Café do Cerrado” com selo de qualidade garantida e certificado de origem (CHADDAD,1995).

Contudo, tratando-se de *commodities* típicas que requerem altas escalas de produção e baixos custos, torna-se difícil, mas não impossível, a estratégia da diferenciação. O estímulo a pequenos produtores para culturas menos susceptíveis a economias de escala, como o caso das frutas e hortícolas, apresenta-se como uma das alternativas viáveis, pois os pequenos produtores não têm capacidade de competir na liderança em custos, e optam pela estratégia da diferenciação, como a exploração de denominações de origem e atributos ecológicos como produção ambientalmente limpa (WEERSMA, 2001).

Do mesmo modo, Frota (2004) apresenta alguns produtos da fruticultura cearense que conferem às tradicionais *commodities* detalhes que proporcionam diferenciação e valor agregado, como por exemplo a banana orgânica com selo de certificação que está sendo produzida no Município de Itapajé, Ceará, ou a melancia sem sementes produzida em Icapui, Ceará. Favaro (2003) cita a apicultura orgânica na região do Crato, Ceará, que exporta o mel certificado e com selo de qualidade por \$3,00 o quilo, enquanto o mel convencional está cotado a \$ 2,50 o quilo.

Outro caso importante a ser destacado é dos mercados da mandioca que utilizam a estratégia da diferenciação na procura de incorporar a visão mercadológica às exigências da competitividade não-preço. Segundo Santos e Mendes (1999), dentro de um ambiente verticalizado, a diferenciação de produtos demonstra ser o procedimento mais viável. Por exemplo, a diferenciação da raspa em *pellets* e farinhas de raspa pode assegurar parcelas de mercado maiores e mais estáveis, assim como a indústria de rações. “Em suma, a *descommoditização* é o meio pelo qual a firma poderá ingressar competitivamente no mercado de farináceos e amílicos, buscando qualidade e maior agregação de valor” (*Ibidem*, p. 10).

²¹ A CACCER é sediado na cidade de Patrocínio, no Estado de Minas Gerais (CHADDAD,1995).

Adicionalmente, cabe citar o exemplo da Fiotex Indústria S/A, empresa do setor têxtil²², que está se especializando na produção de fios diversificados de alto valor agregado. A mudança envolve a substituição do fio puro de algodão, *commodity* de baixo valor agregado, pelo fio de algodão com elastano sob a marca registrada Lycra. Segundo Fontes (2000), a diferenciação nessa *commodity* tradicional permite cobrar o dobro do preço, com o triplo do lucro.

Todos esses casos realçam a importância da recomendação de Kotler (1997, p. 2), segundo a qual “o Brasil, sempre que possível, deve agregar valor às suas matérias-primas, em vez de exportá-las no estado primário”. Assim, a possibilidade da *commodity* mover-se em direção da diferenciação é, portanto, o grande desafio a ser enfrentado pelas empresas brasileiras, em particular as empresas nordestinas exportadoras de frutas frescas, além do que é fundamental desenvolver instrumentos de avaliação e monitoramento adequados à gestão estratégica.

²² A empresa está instalada em Maracanaú, região metropolitana de Fortaleza no Ceará.

4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MEDIÇÃO DA COMPETITIVIDADE

Nesse capítulo, inicialmente são apresentados alguns modelos de avaliação de desempenho como ferramenta que auxilia as empresas a formular e monitorar suas estratégias. Em seguida, discutem-se os determinantes da competitividade, assim como, os Fatores Críticos de Sucesso que refletem o padrão de concorrência no mercado. Identificou-se, também, a necessidade de desenvolver um modelo de avaliação da competitividade capaz de orientar a investigação empírica da dissertação.

4.1 Modelos de Avaliação de Desempenho

O ambiente competitivo impõe as organizações a utilizar instrumentos que as ajudem a formular suas estratégias e melhorar continuamente seu desempenho. Por isso, o uso de um sistema de medição de desempenho como ferramenta, que auxilia as empresas no processo de gestão, torna-se essencial. Entretanto, até os anos 80, pode-se observar que os sistemas de medição eram baseados em indicadores que possuíam um caráter notoriamente de natureza financeira.

Bititci (1994) argumenta que o uso apenas de indicadores financeiros não atende a necessidade de integração do negócio, por serem focados em controles isolados, e isso promove projetos de melhoria que não levam em consideração a empresa como um todo. Além do que os indicadores financeiros produzem informações baseadas em dados históricos, o que é incompatível com a necessidade de dados atualizados e relevantes em um ambiente dinâmico.

O programa PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) foi uma das primeiras tentativas de se entender como o comportamento estratégico das empresas influencia no resultado dos negócios. Buzzell e Gale (1991) argumentam que a metodologia e as aplicações do PIMS (Figura 9) tem como objetivo ajudar, compreender e prever de que maneira as escolhas estratégicas e as condições de mercado podem afetar o desempenho das empresas.

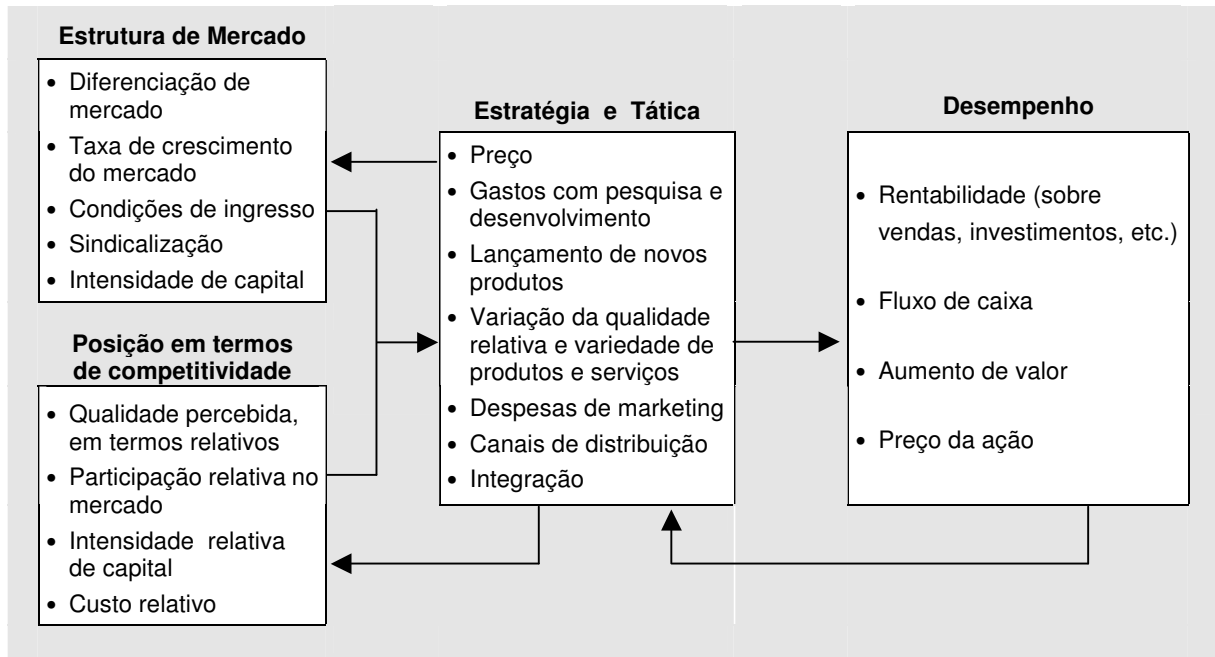


Figura 9 - Modelo PIMS

Fonte: Buzzel e Gale (1991).

Segundo Orsatto (2002), o modelo PIMS representou uma inovação na época em que foi desenvolvido, pois considerou três tipos de informação: as condições de mercado, a posição competitiva e o desempenho financeiro e operacional. O modelo rejeitava a noção de que existem fórmulas para a tomada de decisões, bem como a idéia de que êxitos fáceis podem ser conseguidos com a aplicação de regras gerais a problemas específicos. O PIMS buscou explorar as várias dimensões possíveis em termos da relação entre as estratégias e os ambientes de mercado, tal como intensidade do investimento, qualidade de produtos ou serviços, produtividade da mão-de-obra e integração vertical, que exercem poderosa influência sobre o desempenho da empresa.

Outro sistema de avaliação e de mensuração do desempenho que vale ser salientado foi proposto por Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC). O modelo propõe-se a medir a atuação de uma empresa decorrente de suas estratégias. Constitui-se em uma visão integrada e holística do desempenho da organização através das dimensões financeira, mercadológica, processual e de aprendizagem e crescimento (Figura 10).

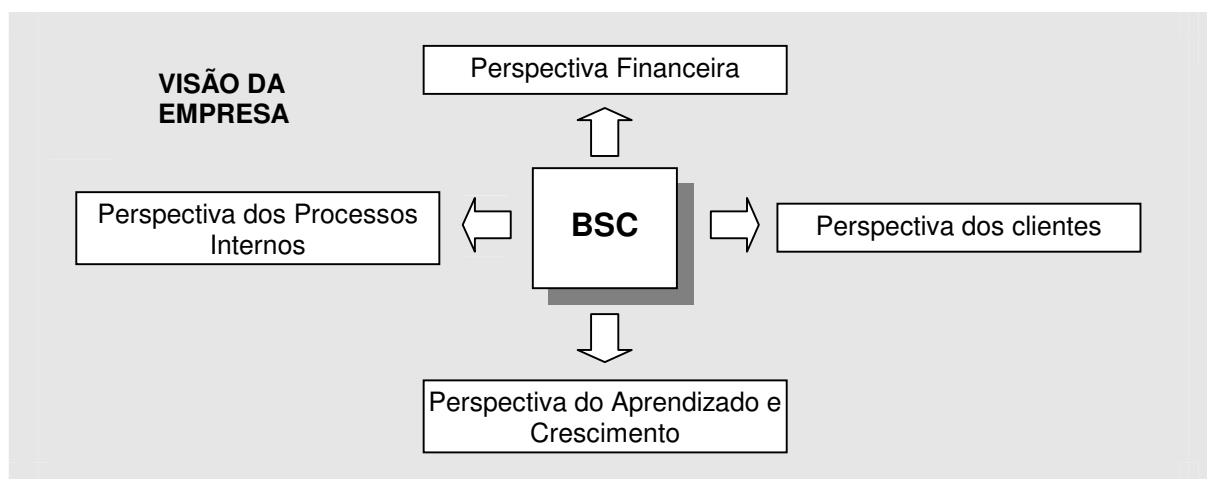


Figura 10 - Modelo do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan; Norton (1997).

Bethlem (2002) destaca que a cada perspectiva de medida utiliza-se de medidas genéricas, conforme é apresentado no Quadro 9.

Perspectivas	Medidas Genéricas
Financeira	Retorno sobre investimento (RSI); Valor econômico adicionado (EVA).
Clientes	Satisfação, retenção, faixa de mercado e faixa de compras do cliente.
Processos Internos	Qualidade, tempo de reação, custo, introdução de novos produtos.
Aprendizagem e Crescimento	Satisfação dos empregados e disponibilidade de sistema de informação

Quadro 9 - Medidas genéricas do BSC

Fonte: Bethlem (2002, p. 78).

Segundo Orssatto (2002), a estruturação de um sistema de indicadores baseado no BSC pode viabilizar a implementação e monitoramento da estratégia. Essa abordagem permite a estruturação além de promover um monitoramento, controle e desdobramento integrado do desempenho organizacional.

Como se pode observar, o impacto das estratégias no desempenho empresarial foi endereçado por modelos como o BSC, representando uma visão mais abrangente e equilibrada das perspectivas da empresa. Contudo, o modelo enfatiza os fatores empresariais, mais relacionados ao ambiente interno das organizações, e não lida adequadamente com a influência dos fatores externos, como, por exemplo, os macroeconômicos.

A deficiência é ainda mais acentuada quando se considera que a compreensão do sucesso das empresas, associado ao conceito moderno de competitividade, requer considerações sobre a concorrência e a dinâmica ambiental. Essas razões levam à necessidade de se buscar modelos que orientem os fatores de sucesso da empresa, sob a ótica da competitividade, tarefa que é desenvolvida nos próximos capítulos dessa dissertação.

4.2 Determinantes da Competitividade

Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997) destacam que os fatores determinantes da competitividade transcendem o nível da empresa, sendo relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo. Ao discorrer sobre os fatores determinantes da competitividade, Coutinho e Ferraz (1995) mencionam três subgrupos:

- a) Empresariais - fatores sobre os quais a empresa detém poder de decisão e que podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas pela própria administração (estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e a produtividade dos recursos humanos);
- b) Estruturais - fatores sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando apenas parcialmente sob sua área de influência. Esses fatores caracterizam seu ambiente competitivo (mercado, configuração da indústria e concorrência);
- c) Sistêmicos - fatores que constituem externalidades para a empresa, afetando as características do ambiente competitivo. Sobre esses fatores (macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais, sociais, dimensão regional e internacional), a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervenção, o que os torna parâmetros em seu processo decisório.

Na Figura 11, estão ilustrados os fatores determinantes da competitividade.

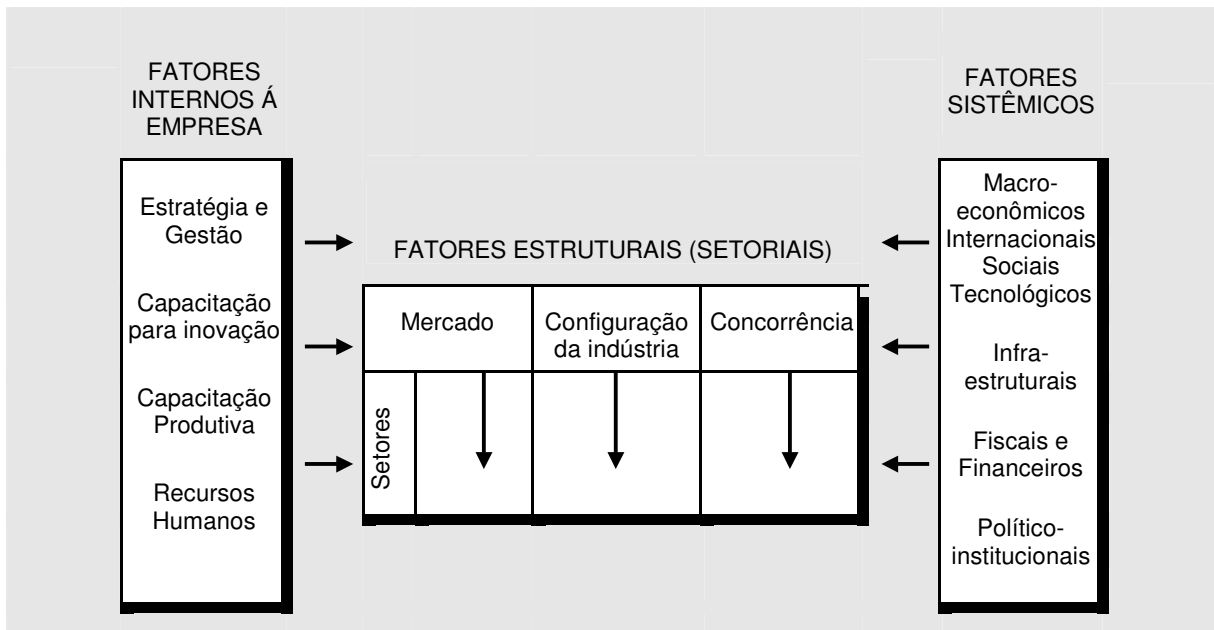


Figura 11 - Fatores determinantes da competitividade da indústria

Fonte: Coutinho e Ferraz (1995, p. 19).

Observe-se que a competitividade das organizações está na dependência de condicionantes internos e externos, com graus diferenciados de possibilidade de intervenção por parte dessas. Internamente, as organizações devem buscar os meios apropriados que assegurem a manutenção de sua posição competitiva. Externamente, os fatores macroeconômicos, sociais, políticos e ambientais devem ser acompanhados e, se possível, direcionados para a formação de uma estrutura que promova condições efetivas à atuação diferenciada das empresas junto ao mercado.

Acrescenta-se, ainda, a importância de se considerar o papel relevante dos espaços, que podem ser desde a dimensão local até a mundial, em que as empresas atuam (BATISTA; BARROSO, 2003). Assim como, devem ser observadas as condições de governança de cada âmbito espacial, percebida concretamente na adoção de estratégias de desenvolvimento que contemplem a produção de conhecimento conectado com a prática, o desenvolvimento de relações em rede e uma visão consensuada de futuro (DALLABRIDA; FERNÁNDEZ, 2005). Finalmente, a competitividade das organizações está na dependência da globalidade destes fatores com vistas à obtenção de condições competitivas.

Portanto, para avaliar a competitividade e auxiliar as empresas a formular e monitorar suas estratégias ajudando-as a melhorar seu desempenho, torna-se fundamental identificar os fatores determinantes para o sucesso competitivo, verificar a sua importância setorial, e avaliar o potencial das empresas com relação a eles. Desse modo, a competitividade passa a ser função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico, e este padrão reflete um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) nesse mercado. Alcançando, então, uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa integrada ao exame de seus fatores determinantes (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997).

4.3 Fatores Críticos de Sucesso e Mediação da Competitividade

Segundo Almeida (2001) os FCS de uma empresa, em seu ramo de atividade, levam ao cumprimento da missão empresarial. Esses fatores são considerados como chave, ou seja, seu desenvolvimento será determinante para que a empresa se sobressaia no mercado competitivo.

Carvalho e Toledo (2002) acrescentam que, em cada mercado, predomina um subconjunto de FCS competitivo e as empresas atuantes nesses mercados formulam e reformulam suas estratégias apoiadas em avaliações sobre as quais são esses fatores, e definindo qual será a sua trajetória futura. Portanto, para os autores, os FCS são características, condições ou variáveis, que adequadamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter impacto significativo sobre a competitividade de uma organização dentro de um segmento empresarial específico.

De acordo com Thompson e Strickland (2002), os FCS de uma indústria são as abordagens de ação relacionadas com a estratégia, capacidades competitivas e resultados do negócio que cada empresa tem de obter ou concentrar-se para atingir, a fim de ser competitiva e financeiramente bem-sucedida. Segundo os autores, os FCS variam de indústria para indústria, e mesmo dentro da mesma indústria ao longo do tempo, à medida que as forças propulsoras e as condições competitivas mudam. Muito raramente uma indústria tem mais de três ou quatro FCS ao mesmo tempo.

Os autores fornecem uma lista de possíveis FCS (Quadro 10).

FCS relacionados com a tecnologia
<ul style="list-style-type: none"> - Perícia na pesquisa científica. - Capacidade de inovação do processo de produção. - Capacidade de inovação de produto. - Perícia em certa tecnologia.
FCS relacionados com a fabricação
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiência de produto com baixos custos. - Qualidade da fabricação. - Localização de baixo custos das fábricas. - Acesso a fornecedores adequados de mão-de-obra habilitada. - Alta produtividade da mão-de-obra. - Baixo custo do projeto e da engenharia do produto. - Flexibilidade de fabricação de vários modelos e tamanhos / cuidar dos pedidos dos clientes.
FCS relacionados com a distribuição
<ul style="list-style-type: none"> - Forte rede de distribuidores atacadistas / revendedores. - Ganhar espaços amplos nas prateleiras dos varejistas. - Postos de varejo de propriedade da empresa. - Baixos custos de distribuição. - Entregas rápidas.
FCS relacionados com a comercialização
<ul style="list-style-type: none"> - Força de vendas bem treinada e eficiente. - Serviço e assistência técnica disponíveis e confiáveis. - Preenchimento acurado dos pedidos dos clientes - Linha de produtos variada e seleção de produtos. - Habilidades de negociação. - Estilo / embalagem atraentes.
FCS relacionados com a habilidade
<ul style="list-style-type: none"> - Talento superior. - <i>Know-how</i> de controle de qualidade. - Perícia no projeto e em certa tecnologia. - Habilidade de inventar propagandas atraentes e inteligentes. - Habilidade de deslocar os produtos desenvolvidos recentemente, da fase de P&D para o mercado rapidamente.
Capacidade organizacional
<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas superiores de informação. - Habilidade de responder rapidamente às condições de mudança do mercado. - Maior experiência e <i>know-how</i> gerencial.
Outros Tipos de FCS
<ul style="list-style-type: none"> - Imagem / reputação favorável com os compradores. - Custos gerais baixos. - Localização conveniente. - Empregados satisfeitos e alegres. - Acesso ao capital financeiro. - Proteção de patente.

Quadro 10 - Fatores Críticos de Sucesso

Fonte: Thompson e Strickland (2002, p. 118).

Porter (1989a), por sua vez, argumenta que as organizações para serem bem sucedidas devem identificar os Fatores Críticos de Sucesso que direcionarão suas estratégias através de algo que promova um diferencial, visando, assim, um ganho competitivo. O autor salienta ainda que as organizações devem alcançar um desempenho no mínimo satisfatório em relação a estes FCS, os quais são normalmente influenciados por variáveis críticas, tais como os fatores externos (onde são identificadas às oportunidades e ameaças) ou internos (onde são identificados os pontos fortes e fracos), cujo comportamento tem um efeito positivo ou negativo sobre um ou mais FCS.

Portando, é possível dizer que a estratégia será bem sucedida na criação de uma vantagem competitiva, quando empregar os recursos e as capacidades da empresa de maneira alinhada aos Fatores Críticos de Sucesso dentro do setor, conforme apresentado na Figura 12.

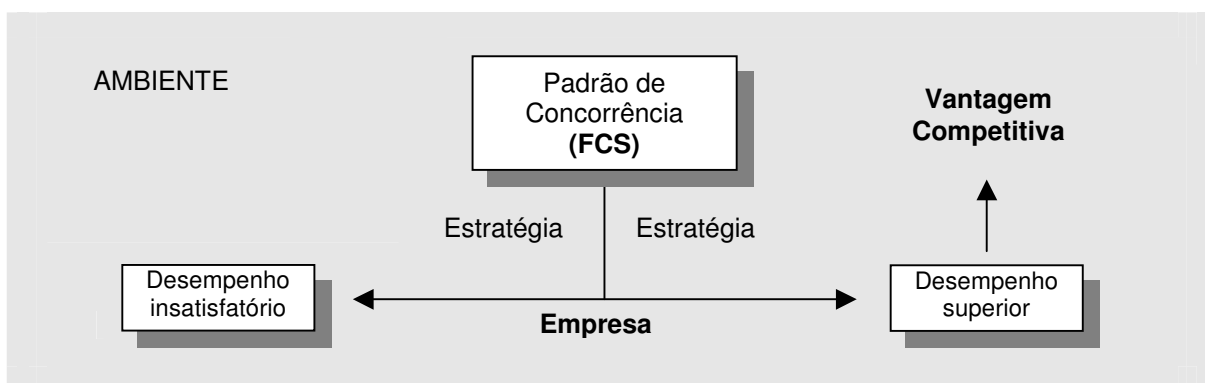


Figura 12 - Fatores Críticos de Sucesso e a criação da vantagem competitiva

Fonte: Elaboração própria (2006).

Consoante essa visão, é importante acrescentar que no mercado caracterizado por intensa competição e mudanças constantes, as empresas necessitam de mecanismos de avaliação e monitoramento da competitividade para dar respostas estratégicas, atingirem e manterem uma posição competitiva. Estes mecanismos devem proporcionar uma contínua análise da situação passada e presente e capaz de prever a capacidade futura da empresa.

Beuren (1998, p. 78) argumenta:

Se a velocidade das mudanças no ambiente se apresenta mais acentuada, os gestores também precisam adequar mais rapidamente os instrumentos do processo de gestão para assegurar a competitividade da empresa, explorando suas capacidades e especialidades frente ao ambiente em que a empresa se encontra inserida.

Da análise dessas contribuições, de forma particular e associada aos objetivos deste estudo, infere-se a necessidade de um modelo capaz de avaliar e monitorar a competitividade das empresas. Esse modelo teria como elementos componentes principais: os fatores sistêmicos, setoriais e empresariais, os FCS do setor, os indicadores que refletem estes FCS, e os indicadores de desempenho da empresa. As etapas da construção do modelo e a sua aplicação estão desenvolvidas nos próximos capítulos.

5 METODOLOGIA

Nesse capítulo, é descrito o percurso metodológico adotado no desenvolvimento do presente trabalho. Discute-se a opção por conduzir a investigação, contemplando tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos. Descreve-se a pesquisa descritiva adotada e apresenta-se a estratégia do estudo de casos múltiplos para conduzir a pesquisa empírica, mediante a lógica da replicação. Em seguida, são apresentados as técnicas e instrumentos de coleta de dados, bem como a metodologia, para análise dos resultados, fundamentada no modelo dual de Leonard-Barton (1990). Finalmente, são apresentados o roteiro do estudo de caso e as limitações da pesquisa.

5.1 Caracterização da Pesquisa

Gil (1999) argumenta que a ciência tem como objetivo essencial chegar à veracidade dos fatos, e para um conhecimento ser considerado científico, é necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Diante da recomendação, observa-se que é imprescindível determinar o método e a metodologia que conduzem ao conhecimento perseguido. Demo (1995, p. 59) afirma que a “metodologia é disciplina instrumental para o cientista social”.

Richardson (1999) apresenta a metodologia como sendo os procedimentos e regras utilizados por determinado método científico. Segundo o autor, o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação de fenômenos, que podem ser classificados, de uma forma ampla, em dois grandes grupos: o quantitativo e o qualitativo. É importante destacar que para o autor,

a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (*Ibidem*, p. 90).

De acordo com Leite Barbosa (2001, p. 268), “o qualitativo é aquele que identifica a presença de algo, enquanto o quantitativo procura medir o grau em que algo está presente”.

Contudo, há autores que não distinguem com clareza os dois métodos, por entenderem que a pesquisa quantitativa é também, de certo modo, qualitativa. Segundo Goode e Hatt (1973, p. 398) *apud* Richardson (1999, p. 79),

a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, ou entre um ponto de vista estatístico e não estatístico. Além disso, não importam quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade.

Chizzotti (1998) argumenta que algumas pesquisas qualitativas não descartam a coleta de dados quantitativos, principalmente na etapa exploratória de campo ou nas etapas em que estes dados podem mostrar uma relação mais extensa entre fenômenos particulares.

Nesse sentido, Connolly (1999) alerta ainda para o benefício da utilização das abordagens qualitativa e quantitativa de forma harmoniosa, e quando usadas ao mesmo tempo, geram uma teoria global mais forte e robusta do que uma única abordagem.

Sendo assim, no presente estudo, optou-se por conduzir uma investigação científica contemplando tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos, ambos norteados pelos objetivos, geral e específicos, definidos. Em particular, destaca-se que o aspecto quantitativo dessa pesquisa refere-se à utilização do sistema de indicadores para avaliar a contribuição da estratégia da diferenciação na competitividade das *commodities* do setor exportador de frutas frescas do nordeste brasileiro.

Adicionalmente, cabe destacar a tipologia de pesquisa proposta por Gil (1999), Trivínõs (1987) e Mattar (2000). Segundo os autores, as pesquisas sociais se apresentam em três níveis: a) pesquisas exploratórias - desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, e provê ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema em estudo, conseguindo, assim, maior experiência; b) pesquisas descritivas - têm por objetivo traçar as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, mediante a utilização de técnica de coleta de dados padronizada. Nesse nível de pesquisa, o ambiente é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave; c) pesquisas explicativas - cuja preocupação central é identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo, portanto, o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade.

Malhotra (2001) ainda argumenta que um determinado projeto de pesquisa pode incluir mais de um tipo de concepção de pesquisa. A pesquisa exploratória é a etapa inicial na estrutura geral, e na maior parte dos casos, ela é acompanhada por pesquisas descritivas ou causais.

Portanto, na consecução dessa dissertação, foram desenvolvidos inicialmente estudos de natureza exploratória e, em seguida, utilizou-se da pesquisa descritiva.

Os estudos exploratórios foram desenvolvidos através da pesquisa documental e da pesquisa bibliográfica. De acordo com Hühne (1992), a pesquisa bibliográfica é fundamental em qualquer área de estudo porque é ela quem levanta os dados de uma questão e oferece fundamentação teórica para um problema. Neste sentido, o referencial teórico da pesquisa é a propósito de *commodities*, concorrência, competitividade e estratégia da diferenciação. Os principais autores revistos foram Schumpeter, Porter, Mintzberg, Whittington e Détrie, além de autores nacionais, tais como Coutinho, Ferraz, Kupfer, Haguenauer e Possas.

Quanto à pesquisa documental, Gil (1999) diz que este tipo de pesquisa vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do estudo. Assim, foram utilizados fundamentalmente os dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), da Secretaria de Agricultura, do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e do Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF).

No segundo momento do estudo, toma-se a pesquisa descritiva na condução da investigação empírica mediante estudo de caso desenvolvido a partir de entrevistas conduzidas com apoio em questionário, e na análise dos resultados, utilizou-se o sistema de indicadores, em que a autora observou, registrou, analisou e correlacionou fatos, sem manipular, interferir, controlar nos procedimentos estudados, tendo como propósito exclusivo investigar a ocorrência da estratégia da diferenciação e de sua relação com a competitividade das PME's estudadas.

Ademais, a fim de conduzir a investigação empírica, utilizou-se da estratégia de estudo de caso. De acordo com Gil (1999), essa estratégia é caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, que permite o amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

O autor ainda diz que o estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas, bem como, esse método vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais.

Chizzotti (1998, p. 101) destaca:

o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Segundo Yin (2001), apesar de existirem algumas críticas a esta estratégia de pesquisa quanto ao seu rigor ou por fornecer pouca base para se fazer uma generalização científica, o estudo de caso é um exemplo de pesquisa bem sucedida, que tem proporcionado ricas e criteriosas análises além de valiosa contribuição para o desenvolvimento de uma teoria.

Em sua análise, Yin (2001) acrescenta que, a utilização da estratégia do estudo de caso tem por finalidade explorar, descrever, ilustrar e explicar diferentes fenômenos, sendo a estratégia de pesquisa preferida quando as questões que estão sendo colocadas são do tipo “como” e “por que”, quando os investigados têm pouco controle sobre eventos e quando o foco está sobre um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real. O autor esclarece ainda que ao adotar o estudo de caso pode-se trabalhar com um único ou com múltiplos casos, envolvendo mais de uma unidade de análise.

Nesse estudo, portanto, buscou-se implementar um projeto do tipo multicase. Essa opção foi fundamentada na questão básica de pesquisa, na ausência de controle dos eventos e na ênfase nos eventos contemporâneos. Consideraram-se, também, as colocações de Barley (1990) e Pozzebon e Freitas (1998) de que os múltiplos casos têm maior validade externa do que um caso único, já que permitem certa generalização.

É válido acrescentar que os múltiplos casos seguem a lógica da replicação²³ que auxilia o pesquisador a perceber padrões com mais facilidade e a eliminar associações determinadas por acaso (EISENHARDT *apud* ROESCH, 1999).

²³ Significa que casos individuais podem ser usados para uma confirmação independente de proposições específicas, seja para predizer resultados semelhantes (replicação literal), seja para produzir resultados contrastantes, mas de acordo com prognósticos – replicação teórica (EISENHARDT *apud* ROESCH, 1999, p. 201; YIN, 2001).

5.2 Unidades de Análise

Yin (2001) destaca a importância de escolher corretamente a unidade de análise em uma pesquisa. Como orientação geral, o autor sugere que a definição de unidade e, portanto, do caso, seja relacionada à maneira como as questões iniciais de pesquisa foram definidas. Escolher a unidade de análise significa delimitar a fronteira a ser pesquisada. Dentro dela está o que realmente pode contribuir para que os objetivos propostos possam ser atingidos.

É importante acrescentar que a presente pesquisa consiste em casos múltiplos e envolveu mais de uma unidade de análise representadas por três empresas do setor frutícola nordestino.

As empresas contempladas no estudo foram a Agrícola Famosa, empresa de médio porte cujo papel é de integradora em uma rede de empresas, a Comfrutas e a Jan Agropecuária, respectivamente pequena e micro empresas²⁴ integradas a essa rede. A escolha deu-se de maneira intencional com base nos seguintes critérios: a) as empresas estão inseridas em uma região considerada referência na exportação brasileira de melão e melancia; b) as empresas produzem produtos na forma de *commodities* e de produtos diferenciados, o que vai ao encontro aos objetivos da pesquisa.

5.3 Técnicas de Coleta de Dados

De acordo com Roesch (1999, p. 256), “em estudos de caso, observa-se a tendência à utilização de fontes e instrumentos variados de coleta de dados”. Nesse sentido, foi utilizada, no presente estudo, a técnica da triangulação na coleta de dados que contribuiu para um maior suporte das conclusões da pesquisadora.

²⁴ O critério de classificação quanto ao porte das empresas contempladas no estudo é segundo a metodologia proposta pelo Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), circular no. 186:

a) Microempresas: receita operacional bruta anual inferior ou igual a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais);
b) Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais);
c) Médias Empresas: receita operacional bruta anual superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões reais);
d) Grandes Empresas: receita operacional bruta anual superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões reais)

Segundo Trivinos (1987), a técnica da triangulação na coleta de dados tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição e compreensão do foco em estudo, e seu interesse deve estar dirigido: a) aos processos e produtos elaborados pelo pesquisador, como entrevistas, questionários e observação livre ou dirigida; b) aos elementos produzidos pelo meio, como documentos e estatísticas; c) aos processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macroorganismo social no qual está inserido o sujeito, como o capitalismo. Assim, a coleta dos dados no estudo deu-se em três fases.

Na primeira fase, foram realizadas 86 entrevistas, que segundo Yin (2001, p. 112) “é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”.

As entrevistas foram conduzidas com apoio em Questionário (Apêndice A), junto a 30 pesquisadores e técnicos e 56 produtores do agronegócio nordestino, para identificar as diversas dimensões da concorrência e o ambiente da fruticultura nordestina. A análise foi realizada a partir do modelo porteriano das Cinco Forças Competitivas.

Acrescenta-se, ainda, que as entrevistas também foram utilizadas para identificar os FCS do setor, diante da lista com 22 possíveis FCS, apresentada no Quadro 11, que serviram de base na escolha dos indicadores que refletem estes FCS e contribuem para avaliar a estratégia da diferenciação na competitividade das *commodities* exportadas pelas empresas do estudo.

Possíveis FCS do Setor	
FCS relacionados com a tecnologia Inovação do processo de produção Inovação de produto Melhoramento genético <i>Packing house</i> Irrigação	FCS relacionados com a distribuição Diversidade dos canais de distribuição Baixo custo na distribuição Entrega rápida, regular e pontual Cadeia de frio Embalagem adequada à distribuição
FCS relacionados com a produção Produção de produtos com qualidade Baixo custo de produção Flexibilidade de produção ajustada ao mercado comprador Produção diversificada Produção não sujeita a sazonalidade natural Produção de produtos diferenciados	FCS relacionados com a comercialização Serviços de pré e pós-venda Atendimento adequado à demanda dos clientes Presença de <i>trading companies</i> / <i>brokers</i> FCS relacionados com habilidade e capacidade organizacional Deslocamento rápido do produto desenvolvido da fase de P&D para o mercado consumidor Rápida resposta às condições de mudança do mercado Sistemas / plataformas de informação

Quadro 11 - Possíveis FCS do setor frutícola nordestino

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Os pesquisadores e técnicos entrevistados estão ligados as principais Instituições que apóiam e desenvolvem o agronegócio da região, a saber:

- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), unidade de pesquisa Embrapa Agroindústria Tropical;
- Embrapa, unidade de pesquisa Embrapa Semi-árido;
- Embrapa, unidade de pesquisa Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical;
- Banco do Nordeste do Brasil - BNB;
- Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA;
- Secretária de Agricultura e Pecuária do Estado do Ceará – SEAGRI;
- Instituto Agropolos do Ceará;
- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará – EMATERCE;
- Centrais de Abastecimento do Ceará – CEASA/Ce.

Os produtores entrevistados possuem empresas localizadas nos seguintes estados: Bahia (Juazeiro), Pernambuco (Petrolina, Machados e São Vicente Férrer), Paraíba (Natuba), Ceará (Icapuí, Acaraú, Baixo Acaraú, Marco, Varjota e Limoeiro do Norte) e Rio Grande do Norte (Baraúna).

A segunda fase da coleta de dados foi realizada nas empresas Agrícola Famosa, Comfrutas e Jan Agropecuária, mediante entrevistas com seus diretores. As entrevistas foram conduzidas pelo próprio investigador, no período de junho a outubro de 2005. Destaca-se que, antes de cada entrevista, foi apresentado o objetivo da pesquisa e utilizou-se como apoio um questionário (Apêndice B).

Richardson (1999) diz que para suprir certas limitações, a aplicação do questionário, pelo método de contato direto, pode ser acompanhado de explicações e discussões entre o pesquisado e o pesquisador, e de resposta a dúvidas que os entrevistados tenham em certas perguntas. O autor ainda argumenta que conforme o tipo de pergunta, os questionários podem ser classificados em três categorias: questionários de perguntas fechadas, questionários de perguntas abertas, e questionários que combinam ambos os tipos de perguntas.

Gil (1999) acrescenta que a principal vantagem das questões abertas é a de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas. Têm-se questões fechadas quando há necessidade de garantir que em qualquer situação que se encontre o respondente, haja uma alternativa para o seu enquadramento, devendo-se em muitos casos, oferecer a alternativa outras.

Esse estudo, para atingir os objetivos propostos, utilizou-se de questionário com perguntas abertas, fechadas e combinadas. Assim como, foi utilizada a *Escala Likert*, que segundo Richardson (1999), é um método que determina diretamente a existência de uma ou mais atitudes no grupo de itens considerados.

Na terceira fase, para complementar a coleta de dados da pesquisa, foram realizadas diversas visitas às empresas, observação direta, com o objetivo de conhecê-las melhor, anotar detalhes, ações e sutilezas do ambiente. Na oportunidade, também, foi encaminhado um Formulário (Apêndice C), com o objetivo de obter as informações quantitativas para a utilização no sistema de indicadores.

5.4 Análise dos Resultados

A priori, é importante ressaltar que os resultados de um estudo dependem fortemente do poder de integração do pesquisador, de sua habilidade na seleção do local e dos métodos de coleta de dados, bem como de sua capacidade de fazer mudanças no desempenho da pesquisa de forma oportuna (POZZEBON; FREITAS, 1998).

A análise dos resultados foi fundamentada na revisão da literatura, a qual forneceu o embasamento teórico ao desenvolvimento do estudo, servindo de sustentação às recomendações propostas. Conforme Gil (1999, p. 168), o objetivo da análise dos dados é "organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação".

Para que os resultados apresentados na análise dos dados tenham valor científico, Triviños (1987) afirma que eles devem possuir coerência, consistência, originalidade e objetivação, a fim de permitirem a interpretação e o levantamento de novas hipóteses e a nova busca de informações.

Conceitualmente, segundo Yin (2001, p. 131), a análise dos dados em um estudo de caso consiste em:

Examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo [...] cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que.

O autor apresenta ainda duas estratégias analíticas gerais. A primeira estratégia, e segundo o autor a mais utilizada, é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso, e a segunda estratégia é desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo (YIN, 2001).

Nesse sentido, a estratégia analítica que fundamentou o presente estudo foi à estratégia baseada em proposições teóricas acerca da diferenciação, de suas formas, vantagens e desvantagens e, em especial, a respeito da contribuição dessa estratégia para o desempenho das exportações de produtos anteriormente caracterizados como *commodities*.

Destaca-se, ainda, que os resultados da pesquisa empírica estão apresentados conforme o roteiro abaixo:

- 1) Caracterização e desempenho da fruticultura brasileira e nordestina fundamentada em dados secundários.
- 2) Análise estrutural do setor realizada a partir do modelo das Cinco Forças Competitivas proposto por Porter (1986, 1989a, 1989b). Foram realizadas 86 entrevistas conduzidas com apoio em questionário junto a técnicos, pesquisadores e produtores do agronegócio nordestino. Os entrevistados indicaram o grau de intensidade dos determinantes das forças competitivas, segundo a escala: 1 – fraco; 2 – moderado; 3 – forte. Para cada determinante obteve-se a média ponderada das 86 respostas. Aplicou-se o Teste T de *Student* de uma amostra a um nível de significância de 5% para obter um intervalo de confiança de 95% para cada média, e utilizou-se ainda dos resultados da mediana e da moda para dar suporte a identificação do grau e impacto de cada determinante. Ao final, cada força foi avaliada definindo-a como fraca, moderada ou forte.

- 3) Construção e delineamento do modelo de avaliação de competitividade dirigido à empresa, capaz de avaliar a contribuição da estratégia da diferenciação na competitividade das empresas, conforme os seguintes procedimentos:
 - a) Apresentação e delineamento do modelo proposto de avaliação da competitividade empresarial.
 - b) Identificação dos FCS do setor frutícola e seleção de seus respectivos indicadores. Nesta etapa da pesquisa, os 86 entrevistados indicaram o grau de importância de cada possível FCS, conforme a escala: 1 - não importante; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante; 5 - extremamente importante. Os resultados foram salvos em 22 variáveis de importância, e aplicado o procedimento de análise de agrupamento, *Hierarchical Cluster Analysis*, como ferramenta para revelar os diversos agrupamentos da amostra. Para esta análise estatística dos dados foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 13.0). Para identificar o grupo mais representativo e, portanto, os FCS do setor frutícola, utilizou-se dos seguintes critérios de escolha: a média (maior que 4), a moda (valor igual a 5) e a variância (menor que 1) da variável grau de importância. A partir daí, foram selecionados os indicadores representativos dos FCS. Nesta etapa foram também identificados e selecionados *ad hoc* os indicadores de desempenho da empresa.
- 4) Apresentação dos estudos de casos múltiplos relativos às empresas Agrícola Famosa, Comfrutas e Jan Agropecuária, conforme os seguintes tópicos:
 - a) Caracterização da empresa;
 - b) Decisões estratégicas da empresa.
- 5) Avaliação da competitividade da estratégia de diferenciação nas unidades de análise mediante a aplicação do modelo proposto. A análise teve como referência os anos de 2002 a 2005. Adotou-se a metodologia dual, proposta por Leonard-Barton (1990), para conduzir a análise dos resultados dos estudos de casos, na qual combina a análise longitudinal e a análise transversal. Ressalte-se que, com esta

metodologia, consegue-se proporcionar um maior rigor científico à pesquisa, já que evidencia a sinergia resultante da combinação dos dois métodos. A análise longitudinal²⁵ aumenta a validade interna por permitir a delimitação de causas e efeitos, da mesma forma que a análise transversal²⁶ possibilita maior validade externa por permitir certa generalização (POZZEBON; FREITAS, 1998).

- 6) Apresentação da síntese dos resultados da avaliação da competitividade da estratégia de diferenciação nas unidades de análise.

5.5 Limitação da Pesquisa

As pesquisas, de um modo geral, apresentam limitações em função da metodologia escolhida. Gil (1999) comenta que o estudo de caso apresenta as seguintes limitações: a) os estudos de caso não permitem generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, pois focalizam a sua atenção em poucas unidades do universo; b) a visão que fornece quanto ao processo/situação se limita ao caso estudado; c) o estudo depende da cooperação e da boa vontade das pessoas que são fontes de informação; d) os estudos de caso são mais suscetíveis a distorções, tanto no que se refere à possibilidade de indução dos resultados por parte do pesquisador, que pode escolher os casos que tenham os atributos específicos que ele deseja, como no que se refere ao tipo de documentos que são disponibilizados ou ocultados.

Pode-se dizer, contudo, que tais aspectos não são definitivos, já que a estratégia de caso tem sido amplamente utilizada na pesquisa acadêmica (ROESCH, 1999).

Em específico, nesta pesquisa, a limitação diz respeito ao critério utilizado na seleção dos casos, tipo escolha intencional, que foi baseado em julgamentos adotados pela pesquisadora, assim como, pela acessibilidade as empresas que foi destituído de qualquer rigor estatístico, o que pode ser também considerado um fator limitador.

²⁵ O estudo é repetido durante um período de tempo, acompanhando as mudanças nas variáveis com o decorrer do tempo (COOPER; SCHINDLER, 2003).

²⁶ O estudo revela o instantâneo de um determinado momento nos diversos casos (Ibidem).

Por fim, faz-se necessário registrar que o trabalho realizado teve outras limitações que de alguma forma intervieram em pontos específicos do seu desenvolvimento. Entre elas, pode ser citado o caráter confidencial dos dados analisados, principalmente no que se refere a valores financeiros, que levou algumas empresas a se negarem a participar do estudo, mesmo sendo visitadas pela pesquisadora, já que são produtoras e exportadores de produtos diferenciados, como o melão orgânico. Evento esse que poderia ter enriquecido a pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo trata da apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Tem-se a caracterização e o desempenho da fruticultura, em especial da região Nordeste. Em seguida, é realizada a análise do setor a partir da utilização do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986, 1989a, 1989b). Apresenta-se, então, o modelo proposto neste trabalho para avaliar a competitividade. É discutida a estrutura conceitual e operacional do modelo, com destaque para a identificação dos FCS do setor frutícola nordestino. A partir daí, é aplicado o modelo mediante o desenvolvimento do estudo de casos múltiplos. As unidades de análise são apresentadas, a Agrícola Famosa, a Comfrutas e a Jan Agropecuária. O capítulo é encerrado com um estudo longitudinal e transversal segundo produto diferenciado e produto homogêneo nas unidades de análise, com o objetivo de cotejar padrões entre os indicadores de competitividade.

6.1 Caracterização e Desempenho da Fruticultura

A caracterização e a apresentação do desempenho da fruticultura fundamentou-se em dados secundários, e possibilitou o embasamento para o desenvolvimento da pesquisa descritiva.

Inicialmente, é importante destacar que agronegócio é responsável por cerca de 50% dos empregos e envolve aproximadamente metade dos ativos empregados na atividade econômica mundial (MEGIDO; XAVIER, 2003).

No Brasil, o agronegócio é um dos principais setores da economia, e seus resultados têm impulsionado o crescimento do país. O setor é responsável, aproximadamente, por 33% do total do Produto Interno Bruto (PIB), por 37% dos empregos e por 42% das exportações totais. O país tem 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis, dos quais 90 milhões ainda não foram explorados, o que representa uma grande oportunidade de crescimento (MAPA, 2005). A produtividade agrícola média cresceu 87% nos últimos 10 anos, e os custos reais de produção, refletindo-se nos preços de venda, caíram cerca de 50%. Segundo Megido e Xavier (2003, p. 19), “poucos países do mundo podem apresentar dados tão expressivos”.

O Brasil é um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agrícolas. É o primeiro produtor e exportador mundial de café, açúcar, álcool e suco de laranja. Além disso, lidera o *ranking* das vendas externas de soja, couro e fumo. O país é também um destacado pólo de frutas, flores e algodão (RODRIGUES, 2005).

6.1.1 Fruticultura Brasileira

A fruticultura vem respondendo por 13% do valor da produção agrícola nacional (IBRAF, 2005). O Brasil tem uma produção anual de frutas de cerca de 38 milhões de toneladas, em 2,3 milhões de hectares, gera mais de cinco milhões de empregos diretos e um PIB agrícola de US\$ 11 bilhões. O setor demanda mão-de-obra intensiva e qualificada, além disso, para cada US\$ 10 mil investidos em fruticultura, é possível gerar três empregos diretos permanentes e dois empregos indiretos. A margem de lucro possível na fruticultura é na ordem de 20% a 40% do rendimento bruto, em média, desde que a atividade seja desenvolvida em condições adequadas, integrando uma cadeia de suprimentos eficiente (IBRAF, 2005; RODRIGUES, 2004; FERNANDES, 2004).

As principais regiões produtoras de frutas no Brasil são, por ordem de importância, o Sudeste que contribui com 49,8% do total da produção frutícola, sendo o destaque o Estado de São Paulo, maior produtor nacional de abacate, banana, caqui, goiaba, laranja, limão e tangerina, e segundo lugar em figo, pêra, pêssego e uva. A região destaca-se na produção de laranja, que se destina quase toda para exportação, na forma de suco concentrado. Quanto a região Nordeste, esta participa com 27% da produção e se destaca pela produção de frutas tropicais²⁷. As regiões Sul, Norte e Centro-Oeste têm a participação na produção frutícola nacional de 14,4%, 6,1% e 2,7% respectivamente (BELING *et. al.* 2004).

²⁷ As frutas tropicais são assim chamadas tanto pelas características biológicas, quanto pelo significado do termo “tropical” nos mercados externos, que significa fruta pouco conhecida e consumida. São consideradas tropicais as seguintes frutas: banana, manga, lima ácida, mamão (em algumas publicações chamado de *papaya*), abacaxi, maracujá, coco, goiaba, caju e pinha, dentre outras. A banana é a exceção à regra do pouco conhecimento, pois, por suas qualidades, se tornou a fruta mais produzida e comercializada no mundo. Maçã, pêra, pêssego, nectarina, ameixa, kiwi, uva e melão, dentre outras, são chamadas frutas de clima temperado, algumas cultivadas no Brasil, excepcionalmente, em áreas de clima tropical e equatorial, sob o regime de irrigação, a exemplo da uva e do melão (SOUZA, 2000).

O Quadro 12 apresenta os principais estados produtores de frutas, com a especificação de seus principais produtos.

Frutas	Principais estados produtores				
	Sudeste	Nordeste	Sul	Norte	Centro-Oeste
Abacate	SP, MG, ES, RJ	CE, BA	PR	-	-
Abacaxi	MG, ES, SP	PB, BA, RN	-	PA	-
Banana	SP, MG	BA, PE, CE, PB	SC	PA	-
Caqui	SP, RJ	-	PR, RS	-	-
Coco	ES	BA, CE, PE	-	PA	-
Figo	SP, MG	-	RS, PR	-	-
Goiaba	SP, RJ	PE, BA	-	-	GO
Laranja	SP, MG	SE	PR, RS	-	-
Limão	SP, RJ, ES	BA, CE, SE	RS	-	-
Maça	-	-	SC, RS, PR	-	-
Mamão	ES	BA, PB, CE	-	PA	-
Manga	SP, MG	PE, RN, CE	-	-	-
Maracujá	ES, SP, MG, RJ	BA, SE, CE	-	PA	-
Melancia	SP	BA	PR	-	GO
Melão	-	RN, CE, BA PE	RS	-	-
Pêra	SP, MG	-	RS, SC, PR	-	-
Pêssego	SP, MG	-	RS, SC, PR	-	-
Tangerina	SP, MG, RJ	-	PR, RS	-	-
Uva	SP	PE, BA	RS, PR, SC	-	-
Caju	-	CE, PI	-	-	-

Quadro 12 - Principais estados brasileiros produtores de frutas

Fonte: Adaptado de Beling *et al.* (2004) e Souza (2000).

Nota-se que o Brasil é um país produtor de uma grande variedade de frutas nos seus diversos estados, já que possui condições climáticas e atributos edáficos favoráveis. Acrescenta-se ainda que o setor frutícola pode ser dividido em dois grupos: frutas frescas e processadas. Em se tratando de frutas frescas, o Brasil é um dos três maiores produtores mundiais perdendo apenas para China e Índia, entretanto, mesmo diante da enorme potencialidade, a participação do país no mercado mundial ainda é pequena, com vendas externas correspondendo a 1,6% em divisas e a 2% em volume sobre as exportações mundiais do setor (RIGON *et al.*, 2005).

Pode-se dizer que a fraca performance do Brasil no comércio internacional de frutas frescas é resultado de uma combinação de fatores externos, representados pelas barreiras comerciais e sanitárias impostas aos produtos, pelas deficiências internas de organização da produção e comercialização, pela falta de coordenação dos produtores, por pouco incentivo em divulgação e em pesquisa, e pela elevada carga tributária que onera os produtos (LACERDA *et al.*, 2004).

Contudo, a tendência de crescimento se torna presente, pois de acordo com dados do IBRAF (2005), entre os anos de 1998 e 2004, o Brasil aumentou suas vendas de frutas no mercado internacional, de US\$ 120 para US\$ 370 milhões e de 296 mil para 850 mil toneladas, ou seja, um crescimento superior a 200%. No primeiro trimestre de 2005, houve um aumento de 4,4% no volume das exportações comparando-se com 2004. O incremento das exportações de frutas foi impulsionado por grandes aumentos das exportações de melancia com 174%, abacaxi 129%, manga 48%, melão 41% e uva 468% em valor (*Ibidem*).

No Gráfico 3, a seguir, é apresentado o desempenho das exportações brasileiras de frutas frescas em termos físicos e financeiros.

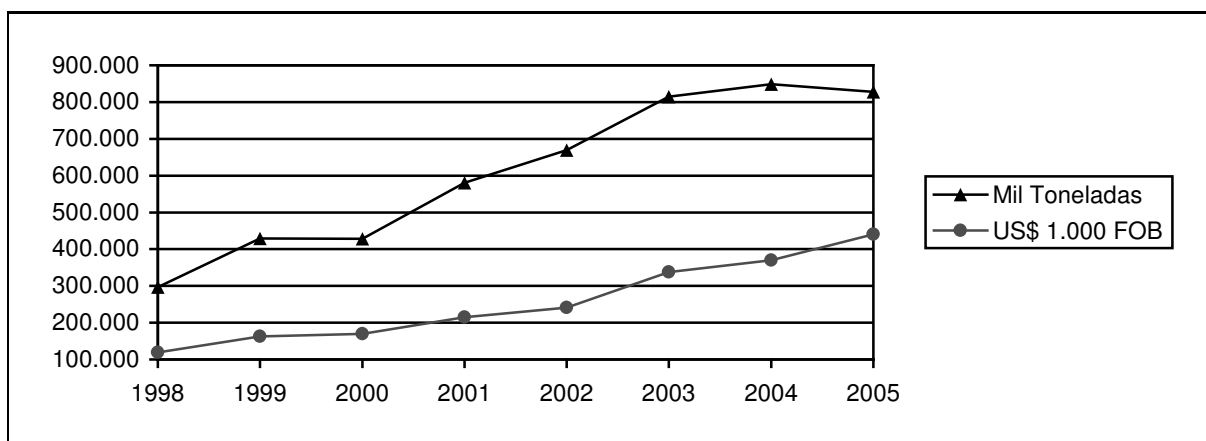


Gráfico 3 - Exportações brasileiras de frutas frescas (1998/2005)

Fonte: SECEX / IBRAF (2005).

Quanto ao destino das exportações, nota-se grande concentração no mercado europeu, que chega a absorver 67% das frutas brasileiras (Gráfico 4). O maior importador é a Holanda, que, como em outros produtos, funciona como centro distribuidor para a Europa. O maior consumidor que importa diretamente para o seu consumo é o Reino Unido, seguindo-se a Argentina (BRAZILIAN FRUIT, 2005).

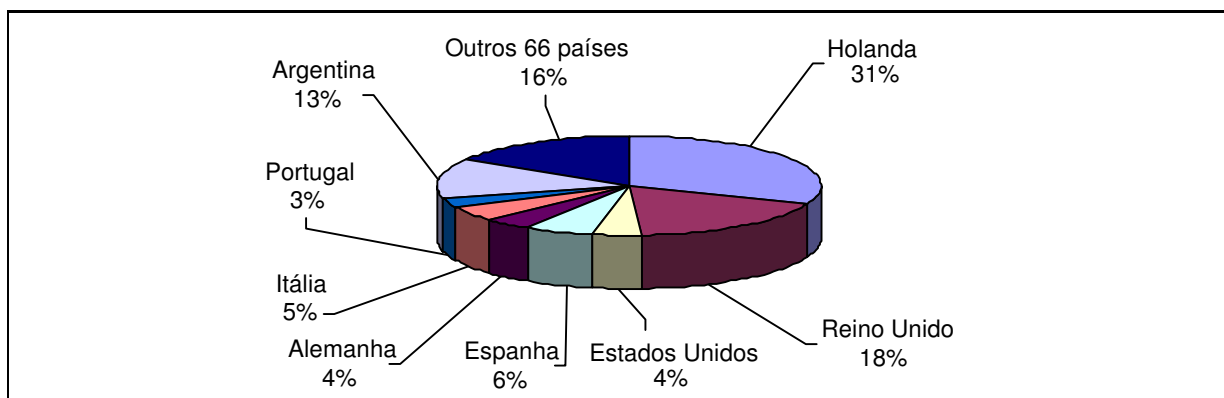


Gráfico 4 - Exportação brasileira de frutas frescas por país de destino (2004)

Fonte: Brazilian Fruit (2005).

Segundo Rodrigues (2004), a fruticultura é estratégica para o agronegócio brasileiro, e tem como características ser moderna, eficiente e competitiva, tornando-se factível a meta de U\$ 1 bilhão nas exportações de frutas frescas até de 2010. Fernandes (2004) reforça a argumentação ao dizer que o setor frutícola demanda mão-de-obra intensiva e qualificada, fixando o homem no campo, além de oferecer condições de desenvolvimento ao pequeno e médio produtor rural, gerando assim emprego e renda.

A fruticultura caracteriza-se por ser uma atividade extremamente exigente em termos técnicos, desde o cultivo até a pós-colheita. Os profissionais desse ramo empenham-se em reduzir custos e aumentar a qualidade dos produtos, para atender as exigências cada vez maiores do mercado, assegurando sua posição e eliminando os menos competitivos (SOUZA, 2000).

Além disso, a fruticultura é uma atividade que possui particularidades, como: a perecibilidade do produto e portanto a obrigatoriedade de cumprir, entre outros, o empacotamento e a logística num prazo curto de tempo; a sazonalidade da produção, que pode conferir a certos países/regiões posições quase monopolísticas durante certo período do ano, mas por outro lado, dificulta a formação de preços estáveis ao longo do ano.

O estudo do Rabobank, *apud* Martinelli e Camargo (2002), destaca outras características que podem ser fontes de sinergias e de competitividade, como: a) presença de um grande número de produtores baseado no trabalho familiar, com alta relação trabalho/capital; b) existência de associações de produtores em cooperativas e *boards* no caso do comércio exterior; c) o comércio de frutas é muito amplo em termos de países, bem como em quantidade de empresas envolvidas no

comércio internacional; d) devido à baixa possibilidade de agregar valor ao longo da cadeia, as marcas comerciais de frutas são ainda pouco difundidas e de baixo retorno em termos de fidelidade do consumidor. A fidelidade do consumidor é muito mais em função da qualidade, sabor, aparência e confiança no produto.

Pode-se dizer, que a competitividade do segmento de frutas frescas, em se tratando de mercadorias perecíveis, exige a capacidade de criar e manter estruturas de produção e logística que permitam satisfazer os pré-requisitos de um mercado internacional extremamente seletivo. Nesse sentido, a conquista de novos mercados implica a existência de estruturas que tenham uma grande eficiência operacional, que possibilitem garantir a manutenção da regularidade e a busca pela qualidade de produtos com características compatíveis com a demanda e preferências dos consumidores. Isso requer a montagem de sistemas logísticos sofisticados de tratamento pós-colheita, de transporte e de distribuição, além da produção de frutas com determinados padrões de qualidade, como tamanho, cor, aparência e uniformidade (NEVES, 1995; MARTINELLI; CAMARGO, 2002).

Cumprе também destacar o papel do setor público em colaborar para a redução dos custos de produção e comercialização através da melhoria da infraestrutura de transportes e da criação de políticas específicas de apoio ao setor, como pesquisas e linhas de financiamento tanto para a produção primária de frutas, como para o processamento industrial, estimulando a agregação de valor da cadeia. Ações como a da Embrapa, com o lançamento de novas variedades mais adequadas aos mercados consumidores externos, mais resistentes a pragas e doenças e a implementação do conceito de Manejo Integrado de Pragas (MIP), devem ser intensificadas, em conjunto com a iniciativa privada, no sentido de dar suporte tecnológico aos produtores e elevar a competitividade das exportações das frutas brasileiras.

Essas observações implicam em buscar competitividade e eficiência do setor frutícola como um todo, complementando e integrando dinamicamente os aspectos relevantes aos mercados domésticos e internacionais, de forma a gerar sinergias produtivas, comerciais e logísticas. As estratégias devem combinar a montagem de estruturas exportadoras com o desenvolvimento do mercado interno.

6.1.2 Fruticultura Nordestina

O Nordeste é a segunda região produtora de frutas no Brasil. A produção concentra-se, especialmente, no semi-árido que apresenta excelentes condições para a fruticultura. O Nordeste possui uma característica original: tem o único clima semi-árido tropical do mundo, diferentemente de outras regiões semi-áridas como as localizadas no Chile, México, EUA e Austrália. A região apresenta vantagens comparativas, em especial os aspectos climáticos:

- a) constância do calor, com temperatura média anual de 23°C a 27°C;
- b) alta luminosidade, com insolação média de 2.800 horas/ano;
- c) baixa umidade relativa do ar, em torno de 50%;
- d) regime pluviométrico, variando de 400 a 800 mm de chuva, concentrado em um período de 3 a 5 meses;
- e) evaporação média de 2.000 mm/ano, condições importantes para conferir ao produto frutícola qualidade externa (coloração) e interna (relação brix -teor de açúcar e a acidez) (PASSOS, 1993; CORREIA; ARAÚJO; CAVALCANTI, 2001).

Cardoso e Souza (2000) acrescentam que as vantagens da região não se restringem apenas às condições climáticas, devendo também ser ressaltados os atributos edáficos, a disponibilidade de área e a localização geográfica em relação aos potenciais mercados importadores, que implementam os indicadores de competitividade associados às condições ambientais. Além disso, são também reconhecidos como importantes fatores de competitividade *vis-à-vis* outras regiões, os investimentos públicos em infra-estrutura de irrigação, o preço da terra e o custo de oportunidade da mão-de-obra não especializada.

As excelentes condições edafo-climáticas, junto com outras vantagens, resultam em condições favoráveis a uma fruticultura eficiente, que explorada racionalmente, permitirá maior velocidade de desenvolvimento de cultivos, melhor qualidade mercadológica, maior produtividade e menor infestação de pragas e doenças, bem como diante do uso inteligente da irrigação é possível propiciar ao produtor rural nordestino obter mais de uma safra por ano, uniformizando a oferta ao longo do tempo, permitindo aproveitar melhor as condições dos mercados nacional e internacional (SOUZA, 2000; CARDOSO; SOUZA, 2000; CORREIA, ARAÚJO; CAVALCANTI, 2001).

Cardoso e Souza (2000), em estudo sobre a fruticultura tropical, evidenciam a tendência do aumento da demanda por frutas de alta qualidade e com maior apelo de consumo, assim como a tendência de aumento da oferta e da concorrência, o que implica em estratégias competitivas envolvendo necessariamente aspectos como:

- a) qualidade organoléptica - consistência, sabor, aroma dos produtos;
- b) segurança alimentar - ausência de resíduos de agrotóxicos;
- c) uso de práticas agrícolas não prejudiciais ao meio ambiente - ISO 14000, “selo verde”;
- d) preços competitivos - redução dos custos de produção e/ou aumento de produtividade.

Os autores argumentam ainda que apesar das dificuldades existentes no processo de difusão e adoção de tecnologia, os investimentos em geração de tecnologia já proporcionam um considerável estoque de conhecimento, capaz de dar sustentabilidade à atividade frutícola na região. A atividade apresenta, geralmente, rendimento cultural superior a muitos outros produtos, possui um substancial potencial para gerar empregos ao longo de suas cadeias produtivas e, dada a sua diversidade, pode contribuir para minimizar os problemas de sazonalidade da utilização de mão-de-obra, bem como diante da incorporação de uma grande variedade de frutas, tais como, cajá, umbu, mangaba, tamarindo, pinha, graviola e pitanga, ainda pouco exploradas, ao processo agrícola de grande escala, deverá constituir-se, ao longo prazo, em uma excelente estratégia para a ampliação da fatia de mercado ocupada pela fruticultura brasileira nos mercados doméstico e internacional (*Ibidem*).

Grande parte da produção das frutas frescas no Nordeste é destinada para exportação. As exportações de frutas do nordeste podem ser visualizadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Exportação de frutas do Nordeste por estado em US\$ FOB e em comparação com Brasil (2004)

Frutas	RN	BA	PE	CE	PB / PI / SE / MA	Nordeste	BRASIL	NE/BR
Melão	45.470.193	774.923	177.698	16.743.807	-	63.166.621	63.251.151	99,87%
Manga	2.461.855	30.133.709	28.356.395	1.133.185	123.720	62.208.864	64.187.221	96,92%
Uva	1.680	31.716.503	20.632.974	81	-	52.351.238	52.755.494	99,23%
Banana	14.812.680	105	-	38.783	-	14.851.568	26.983.243	55,04%
Mamão	4.590.010	2.032.242	8.892	17.936	889.020	7.538.100	26.563.343	28,38%
Abacaxi	215.962	221.631	6.666	3.551.759	45.150	4.041.168	6.063.468	66,65%
Melancia	2.627.301	-	-	1.150.332	-	3.777.633	4.003.153	94,37%
Limão	-	2.431.956	92.451	378	749.891	3.274.676	18.298.500	17,90%
Coco	46.735	125.316	14.876	3.813	-	190.740	326.137	58,48%
Goiaba	-	4.527	1.052	328	-	5.907	116.534	5,07%
Figo	1.555	2.246	-	-	-	3.801	2.109.274	0,18%
Outras	143.415	881.154	540.676	2.188.446	-	3.753.691	111.764.738	3,36%
Total	70.371.386	68.324.312	49.831.680	24.828.848	1.807.781	215.164.007	376.422.256	57,16%
% E/Brasil	18,69%	18,15%	13,24%	6,60%	0,48%	-	-	-

Fonte: Elaboração SEAGRI a partir de dados de MDIC / SECEX (2006).

As informações contidas na Tabela 2 permitem observar que o Nordeste é responsável por mais de 90% das exportações brasileiras das seguintes frutas: melão, manga, uva e melancia, com destaque para melão, manga e uva, devido aos valores das exportações. A manga e a uva são produzidas principalmente em Pernambuco e Bahia, e o melão no Ceará e Rio Grande do Norte.

A produção e a exportação de frutas frescas na região Nordeste se concentram, em grande parte, nos agropólos. Os principais pólos produtores e exportadores de frutas no nordeste são: a) O Pólo Petrolina e Juazeiro, no Vale do Rio São Francisco, nos estados da Bahia e Pernambuco: uva e manga; b) O Pólo na Chapada do Apodi (RN) e Baixo Jaguaribe (CE): melão, manga, banana, caju; c) Sergipe e nordeste da Bahia: citricultura; iv) Sul da Bahia: mamão (LOPES NETO, 1999).

O Pólo Petrolina e Juazeiro produz principalmente uva e manga, sendo responsável por mais de 90% das exportações brasileiras dessas frutas, além frutas como banana, melão e goiaba, com elevados níveis de produtividade, superando em vários casos, outras regiões do país. A tecnologia de indução à produção é uma das alternativas mais criativas e eficientes gerada pela pesquisa agropecuária. A técnica potencializa o uso de uma vantagem que o ambiente semi-árido oferece aos produtores: a radiação solar durante quase todo o ano, possibilita a colheita de frutos nas épocas favoráveis de mercado, tanto interno quanto externo. Isso permite

a estabilização da produção ao longo do ano, eleva o número médio de empregos diretos, e evita a manutenção de tendências sazonais (CORREIA; ARAÚJO; CAVALCANTI, 2001).

De acordo com Lacerda e Lacerda (2004), o pólo de Petrolina e Juazeiro é o maior exemplo de desenvolvimento agrícola em áreas irrigadas da região Nordeste. A modernização do padrão produtivo possibilitado pela irrigação vem transformando a economia dessa região do semi-árido nordestino. As novas práticas agrícolas têm permitido excelentes resultados em termos do volume e valor da produção. Em 2001, a área do pólo correspondeu a 17% da área colhida no Brasil; em 1990 era de apenas 1,3% da área colhida no país. O rendimento médio (fruto/ha) do pólo apresentou um crescimento de 106% durante o período de 1990 a 2001.

A ação estatal de promoção incentivou a modernização desse espaço econômico com diversas iniciativas, dentre estas, segundo Lima e Miranda (2001), podem-se citar: a) a implantação da macro infra-estrutura de irrigação; b) a promoção de pesquisas agronômicas direcionadas para culturas irrigadas, via Embrapa; c) a promoção de assistência técnica, através da EMATER; d) o desenvolvimento da infra-estrutura, a exemplo da criação de Distritos Industriais; e) estímulos aos investimentos de pessoas físicas e jurídicas para projetos de irrigação e industrialização; f) montagem de uma estrutura creditícia apropriada para financiar a expansão da agricultura irrigada, e seus requerimentos de investimento e custeio agrícola; g) a construção da Barragem de Sobradinho, que permitiu regularizar a vazão do rio São Francisco; h) a instalação de escolas técnicas e de ensino superior no sentido de possibilitar uma maior especialização da mão-de-obra regional e; i) a articulação do setor privado através da dinamização de cadeias de produção e comercialização.

Nessa perspectiva, o pólo de Petrolina e Juazeiro passou a caracterizar-se por ser local de atração tanto de investidores do exterior, como de outras regiões do país. Deve-se destacar também a criação da Associação dos Produtores e Exportadores de Hortifrutigranjeiros e Derivados do Vale do São Francisco (VALEXPORT), que reúne mais de 1200 associados. Dentre as principais iniciativas da associação está à criação da *Brazilian Grape Marketing Board*, que exporta a manga e a uva produzida no Vale com uma única marca, e, para tanto padroniza embalagens, rótulos e, principalmente, a qualidade do fruto. A identificação com selo (marca) faz a diferença no mercado internacional, pois agrega valor ao produto e

viabiliza melhor aceitação em função da qualidade e segurança ambiental, quando comparado aos produtos similares sem nenhuma recomendação (MARTINELLI; CAMARGO, 2002).

Os produtores de frutas, dessa região, são tanto colonos dos Projetos Públicos de Irrigação, como também grandes empresários. Os produtores se dividem entre culturas permanentes e temporárias, cada uma envolvendo requerimentos específicos de padrões tecnológicos e condutas gerenciais. A produção é destinada tanto ao mercado interno como ao mercado externo, o que estabelece, para os produtores, contornos distintos quanto aos vínculos estabelecidos com as respectivas redes de comercialização e quanto às exigências e requerimentos transmitidos por estes vínculos.

Na região que compreende a Chapada do Apodi (RN) e o Baixo Jaguaribe (CE) localiza-se outro importante pólo produtor e exportador de frutas frescas. Essa região caracteriza-se pela produção de frutas, como manga, banana e caju, e olerícolas irrigadas, predominando as cucurbitáceas como melão e melancia. É a maior região produtora e exportadora de melões do país, sendo responsável por 95% da produção nacional (BNB, 2005).

A região é caracterizada pela concentração da produção em grandes empresas, que possuem elevada infraestrutura e tecnologia, e são integradoras de pequenos produtores que escoam sua produção via essas grandes empresas que as oferecem insumos e assistência técnica. Além do que a concorrência e as exigências do mercado internacional transformam a agricultura praticada na região com alto grau de profissionalismo, e direcionada para um produto de ótima qualidade e apresentação visual. Em média 70% da produção é destinada aos mercados internos e externos, os outros 20% são comercializados a granel na região nordeste, e o restante de 8% a 10% é considerado refugo. A comercialização para o mercado externo é feita pelas grandes empresas (NACHREINER; BOTEON; PAULA, 2002).

Uma das vantagens competitivas da região é ser considerada área livre de mosca-das-frutas, já que esta é considerada a maior barreira à entrada do produto brasileiro no mercado norte americano, cuja principal exigência está associada à certificação da produção emitida pela autoridade fitossanitária do governo deste país (TODA FRUTA, 2005).

Acrescenta-se ainda que no Estado do Ceará, a maior área com aptidão agrícola é plana e inserida no semi-árido brasileiro, com clima tropical, combinação que a faz única no mundo, possibilitando excelentes condições naturais de produção. A região possui também vantagens logísticas devido à sua eqüidistância geográfica dos grandes centros de importação, Estados Unidos e Europa. Além do que a experiência do Estado na construção de competitividade do setor com políticas de desenvolvimento, como os perímetros irrigados, a ampliação da infraestrutura, a exemplo do porto do Pécem, e a atração de investimentos e o apoio técnico têm possibilitado o Estado apresentar um excelente desempenho nas exportações de frutas frescas. Em 1998, estas exportações atingiram a US\$ 831 mil, passando para US\$ 24,8 milhões em 2004, com crescimento de cerca de 3.000% no período (SEAGRI, 2006). Esse desempenho já caracteriza a região como um referencial na fruticultura brasileira.

Portanto, pode-se dizer que o setor frutícola nordestino tem como características essenciais o dinamismo e o padrão produtivo moderno que lhe confere destaque em âmbito nacional.

6.2 Análise Estrutural do Setor Frutícola Nordestino

Este subcapítulo apresenta uma análise das características estruturais da fruticultura nordestina, com o objetivo de compreender as diversas dimensões da concorrência e o ambiente setorial. A análise baseia-se no modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986, 1989a, 1989b), a partir de informações colhidas na pesquisa de campo, além das informações obtidas através da caracterização do setor.

Para avaliar o grau de rivalidade no setor, foram apreciados oito itens que representam os determinantes da competição existente. Os resultados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Determinantes da Rivalidade Existente

Determinantes da Rivalidade Existente	N	Média	95%	Mediana	Moda	Determinante	Impacto
O setor tende a crescer	86	2,59	2,47-2,71	3	3	Forte	Baixo
Os produtos das empresas do setor apresentam diferenciação	86	2,07	1,93-2,21	2	2	Moderado	Médio
As empresas do setor possuem produtos com identidade de marca	86	1,67	1,50-1,85	1	1	Fraco	Alto
Os clientes se defrontam com custos quando mudam de fornecedor	86	1,70	1,53-1,87	1,5	1	Fraco	Alto
As empresas no setor estão concentradas	86	2,24	2,07-2,41	2	3	Moderado	Médio
O setor apresenta elevada necessidade de know-how	86	2,65	2,52-2,78	3	3	Forte	Baixo
O setor apresenta diversidade de competidores	86	2,31	2,17-2,46	2	2	Moderado	Médio
As empresas se defrontam com barreiras de saída	86	1,90	1,72-2,07	2	1	Moderado	Médio
Avaliação Qualitativa da Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes no Setor							Moderada

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Observa-se que a rivalidade entre as empresas do setor frutícola nordestino é moderada. O setor apresenta alta taxa de crescimento, com muitas empresas da região concentradas em agropólos. Os técnicos e pesquisadores entrevistados comentaram que essa situação reproduz, em grande parte, o mercado internacional, no qual a fruticultura apresenta concentração em um número pequeno de produtores, como um efeito da agricultura de precisão²⁸.

A fruticultura exige elevada necessidade de know-how mediante a utilização de tecnologia para se tornar competitiva a nível internacional. Os produtos no setor apresentam moderado grau de diferenciação e baixa identidade de marca, o que torna a competição muito voltada a preço.

De acordo com os técnicos da Secretaria de Agricultura e Pecuária do Estado do Ceará, as grandes empresas são basicamente as que investem em pesquisa e desenvolvimento para produzir e agregar valor às frutas, diferenciando, assim, seus produtos. Além disso, a produtividade obtida nas lavouras com o aumento do uso da tecnologia reduz o custo real de produção, refletindo-se nos preços de venda. Estes elementos acirram a concorrência entre as empresas existentes e, em consequência, os preços e a rentabilidade diminuem.

²⁸ Agricultura de precisão significa a utilização de sistema de informações por satélite e computadores [...] Isto representa maior competitividade e uma mudança mais ampla ainda do papel do produtor – de agrônomo para gestor de informação, vocacionado em agricultura (MEGIDO; XAVIER, 2003, p. 17).

Vale mencionar que, em alguns casos, o aumento previsto na produtividade é suficiente para atender ao aumento de demanda, sem que seja necessário aumentar a área, podendo esta até ser reduzida com a elevação da produtividade, e também a saída de pequenos produtores que não atingem o mesmo nível de eficiência. Como resultado, a concentração da produção em unidades rurais modernas e tecnificadas pode até aumentar.

Contudo, segundo técnicos do Banco do Nordeste do Brasil (BNB), a tendência de concentração das empresas é atenuada pela formação de redes de integração entre grandes e pequenas empresas que tem se tornado eficaz, devido a uma melhor articulação entre os agentes do setor e os investimentos em tecnologia, produtividade, qualidade e gerenciamento das propriedades, permitindo aos produtores olharem para “fora da porteira” no sentido de trabalhar melhor o marketing e a logística de entrega.

Quanto ao potencial de entrada de novos concorrentes, estão apresentados nove itens que representam barreiras à entrada de empresas no setor.

Tabela 4 - Determinantes das Barreiras à Entrada de Empresas no Setor

Determinantes das Barreiras à Entrada de Empresas no Setor	N	Média	95%	Mediana	Moda	Determinante	Impacto
O setor exige economias de escala	86	2,66	2,56-2,76	3	3	Forte	Baixo
Há elevada necessidade de investimento para competir no setor	86	2,56	2,43-2,68	3	3	Forte	Baixo
O setor apresenta elevada necessidade de know-how	86	2,65	2,52-2,78	3	3	Forte	Baixo
Os produtos das empresas do setor apresentam diferenciação	86	2,07	1,93-2,21	2	2	Moderado	Médio
As empresas do setor possuem produtos com identidade de marca	86	1,67	1,50-1,85	1	1	Fraco	Alto
Os clientes se defrontam com custos quando mudam de fornecedor	86	1,70	1,53-1,87	1,5	1	Fraco	Alto
Os canais de distribuição são de fácil acesso	86	1,77	1,61-1,92	2	2	Moderado	Médio
As empresas se defrontam com expectativas de retaliação por parte dos concorrentes	86	2,07	1,90-2,24	2	2	Moderado	Médio
Políticas governamentais favoráveis ao setor	86	1,60	1,44-1,77	1	1	Fraco	Baixo
Avaliação Qualitativa do Potencial de Entrada de Empresas no Setor						Fraco-Moderado	

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Pode-se observar que uma das principais barreiras à entrada de novas empresas produtoras de frutas está associada à escala de produção mínima eficiente ser elevada. Além disso, a necessidade de capital é grande diante dos investimentos em tecnologia, projetos de pesquisa e desenvolvimento que permitam,

por exemplo, vencer os desafios da pós-colheita, manter a qualidade e aumentar o período de conservação do produto.

O setor também exige elevado nível de know-how para obter as certificações necessárias à entrada dos produtos no mercado internacional, a exemplo do EurepGap²⁹ (*European Retailers Producers Working Group*), do TNC³⁰ (*Tesco Nature's Choice*) e do certificado brasileiro PIF³¹ (Produção Integrada de Frutas).

De acordo com pesquisadores da Embrapa, as frutas que têm inserção internacional são as que mais avançam nos processos de certificação, como a manga, melão, mamão e uva. O uso de certificados que utilizam os conceitos das Boas Práticas Agrícolas (BPA) tornou-se um requisito básico para exportar e também para comercializar nas grandes redes varejistas brasileiras, sendo necessário atender as exigências do mercado, principalmente dos importadores, quanto à segurança do alimento desde a lavoura até o consumidor final.

Os técnicos e pesquisadores entrevistados também argumentaram que no caso das pequenas empresas a presença de uma rede integradora viabiliza esses requisitos à comercialização e a logística, mediante a estratégia de verticalização³² por parte das grandes empresas no tocante a produção e comercialização.

As barreiras aos novos entrantes prevalecem nessa indústria, embora alguns fatos permitam e estimulem, por outro lado, a entrada de novas empresas no setor, tais como a moderada diferenciação dos produtos e a baixa identidade de marca, além dos canais de distribuição não apresentarem muitas dificuldades de

²⁹ Selo privado criado em 1997 por um grupo de redes varejistas na Europa com o objetivo de garantir a segurança dos produtos in natura oferecidos ao consumidor. Este protocolo define um conjunto de regras de Boas Práticas Agrícolas - GAP - *Good Agricultural Practices* - para a produção de frutas e legumes, sendo o selo mais comum na Europa, aceito em aproximadamente 30 redes varejistas que representam 34% do mercado europeu (CAVICCHIOLI; PUPIN; BOTEON, 2005).

³⁰ Selo utilizado exclusivamente pelos fornecedores da rede varejista britânica Tesco, este protocolo atende as exigências voltadas a qualidade do produto, à utilização de boas práticas de manejo dos produtos e processos, à proteção ao meio ambiente, bem como o aumento do bem-estar do trabalhador rural e da biodiversidade (*Ibidem*).

³¹ Processo público de certificação brasileira que atende a um sistema de produção de frutas de alta qualidade, priorizando princípios baseados na sustentabilidade, aplicação de recursos naturais e regulamentação de mecanismos para a substituição de insumos poluentes, utilizando instrumentos adequados de monitoramento dos procedimentos e rastreabilidade de todo o processo, tornando-o economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo (*Ibidem*).

³² Uma empresa é dita verticalizada quando ela é a proprietária das atividades inter-relacionadas no sentido vertical. A verticalização pode ocorrer em duas direções: a) Integração para trás, quando a empresa assume a propriedade e o controle da produção de seus próprios insumos; b) Integração para frente, quando a empresa assume a propriedade e o controle de seus próprios clientes (CRAIG; GRANT, 1999).

acesso, pois a demanda internacional é crescente e as grandes empresas produtoras vendem direto para as grandes redes de supermercados e atacadistas internacionais.

Portanto, o potencial de entrada de novos concorrentes é uma força fraca a moderada, em face da existência das barreiras citadas, ao passo que as vantagens comparativas da região nordeste, como excelentes condições edafo-climáticas para o cultivo da fruticultura tropical, o uso inteligente da irrigação, a construção da competitividade do setor diante de ações deliberadas dos governos, estimulam a entrada de novas empresas. Os novos entrantes são caracterizados, em grande parte, pelo empresário da fruticultura que se adapta às necessidades do consumidor, atende as normas de qualidade e se posiciona competitivamente no mercado.

Uma força também considerada moderada é a ameaça de produtos substitutos. Na Tabela 5 estão apresentados os resultados dos determinantes correspondentes a esta força.

Tabela 5 - Determinantes da Ameaça de Produtos Substitutos

Determinantes da Ameaça de Produtos Substitutos	N	Média	95%	Mediana	Moda	Determinante	Impacto
Os produtos diferenciados têm desempenho relativo de preço superior ao de seus concorrentes <i>commodities</i>	86	2,37	2,19-2,55	3	3	Forte	Baixo
Os clientes se defrontam com custos quando mudam de fornecedor	86	1,70	1,53-1,87	1,5	1	Fraco	Alto
Os clientes apresentam propensão a substituir	86	1,88	1,73-2,04	2	2	Moderado	Médio
Os produtos possuem substitutos no mercado externo	86	2,01	1,82-2,20	2	3	Moderado	Médio
Avaliação Qualitativa da Pressão dos Produtos Substitutos						Moderada	

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

De modo geral, pode-se dizer que a fruticultura apresenta moderada ameaça de substitutos. Em se tratando de frutas não diferenciadas, ou seja, as *commodities*, os clientes não se defrontam com custos de mudança, exceto quanto aos poucos produtos diferenciados, como é o caso das uvas apirênicas, citado pelos técnicos da Embrapa, que têm alto valor agregado e argumentos de retenção dos clientes. Contudo, as *commodities* têm desempenho relativo de preço inferior ao de seus concorrentes, produtos diferenciados. Acrescenta-se, ainda, que mesmo sendo grande parte da fruticultura nordestina *commoditizada*, esta não confere aos seus compradores elevada propensão a substituir por serem em quase totalidade frutas

tropicais típicas da região. Os produtos apresentam substitutos no mercado externo apenas quando se trata de outras variedades de frutas produzidas ou de outros alimentos com elevado valor nutritivo.

A pesquisa revelou que os fornecedores têm um moderado a forte poder de barganha, conforme os determinantes apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Determinantes do Poder de Barganha dos Fornecedores

Determinantes da Barganha dos Fornecedores	N	Média	95%	Mediana	Moda	Determinante	Impacto
Os fornecedores de insumos estão concentrados	86	2,38	2,24-2,53	2,5	3	Forte	Alto
Os insumos dos produtos produzidos apresentam diferenciação	86	1,88	1,71-2,06	2	1	Moderado	Médio
Os insumos dos produtos produzidos apresentam substitutos	86	1,91	1,77-2,04	2	2	Moderado	Médio
Análise Qualitativa do Poder de Barganha dos Fornecedores						Moderado-Forte	

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Inicialmente convém destacar que grande parte do setor de insumos, adubos, fertilizantes, defensivos agrícolas, sementes, mudas, máquinas e equipamentos, se apresenta concentrado em grandes empresas multinacionais fabricantes que possuem localmente vários revendedores subordinados as suas diretrizes.

De acordo com os produtores entrevistados, as grandes empresas, fornecedoras de insumos para o agronegócio, têm feito investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias para o campo, conferindo-lhes diferenciais e aumentando seu poder negocial, a exemplo dos novos híbridos que incorporam resistência a moléculas químicas, aumentando a força competitiva da marca de sementes e viabilizando menor desperdício e maior competitividade aos produtores do campo.

Observa-se, ainda, que a fruticultura nordestina ainda está em grande parte baseada no modelo convencional de agricultura com a forte utilização de produtos químicos e do consumo de insumos industriais de alto custo, que pode inviabilizar até mesmo um pequeno agricultor entrar no ramo da fruticultura. Segundo Yano (2005), nos últimos 20 anos, o custo dos insumos agrícolas, desde adubo e semente até óleo diesel e arame farpado, aumentou 40% mais do que a média dos preços dos produtos agrícolas pagos ao produtor.

Cumpra, porém, acrescentar que está surgindo a agroecologia como boa opção porque não torna o cultivo dependente de insumos industriais. No caso da agricultura orgânica não é usado nenhum produto químico, seja fertilizante ou defensivo agrícola, minimizando riscos ao ambiente e consumidores. Na adubação são usados estrumes e compostos orgânicos. Para controlar doenças, pragas e matos são usados produtos naturais como extratos de plantas, rotação de cultura e cobertura vegetal. Em suma, a agricultura orgânica busca atender as necessidades alimentares, respeitando a sustentabilidade da utilização dos recursos naturais, mas assegurando a rentabilidade ao produtor, e assim tornando-se um substituto viável para a agricultura tradicional.

Quanto ao Poder de Barganha dos Clientes, a pesquisa revelou o seguinte comportamento dos determinantes desta força (Tabela 7).

Tabela 7 - Determinantes do Poder de Barganha dos Clientes

Determinantes da Barganha dos Clientes	N	Média	95%	Mediana	Moda	Determinante	Impacto
Os produtos das empresas do setor apresentam diferenciação	86	2,07	1,93-2,21	2	2	Moderado	Médio
As empresas do setor possuem produtos com identidade de marca	86	1,67	1,50-1,85	1	1	Fraco	Alto
Os clientes do setor estão concentrados	86	2,31	2,14-2,49	3	3	Forte	Alto
Os clientes compram em grandes volumes	86	2,10	1,96-2,25	2	2	Moderado	Médio
Os clientes se defrontam com custos quando mudam de fornecedor	86	1,70	1,53-1,87	1,5	1	Fraco	Alto
Os produtos possuem substitutos no mercado externo	86	2,01	1,82-2,20	2	3	Moderado	Médio
Os clientes possuem sensibilidade a preço	86	2,35	2,17-2,53	3	3	Forte	Alto
Análise Qualitativa do Poder de Barganha dos Clientes						Moderado-Forte	

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Foi possível observar que o poder de barganha dos clientes é moderado a forte. No tocante ao mercado externo, os clientes estão concentrados em grandes redes de supermercados com forte poder negocial, pois compram em grandes volumes. São clientes da Europa (Holanda e Inglaterra), dos Estados Unidos, e do Mercosul (Argentina). Esses países importadores são muito exigentes no que envolve os atributos dos produtos como o tamanho dos frutos (calibre), coloração da polpa, relação brix/acidez, presença de sementes, assim como, a forma adequada de transporte e tratamentos pós-colheita relacionados a aspectos fitossanitários.

Segundo Megido e Xavier (2003), à medida que as preferências dos clientes tornam-se cada vez mais diversificadas e individualizadas, a construção de vantagens competitivas no mercado passa a depender, de modo crescente, da habilidade das empresas para absorverem as informações dos clientes diretamente em seu processo produtivo, direcionando a uma produção customizada.

De acordo com o pesquisador e coordenador de gestão da qualidade mercadológica e agronegócio de frutas tropicais da Embrapa, os clientes do setor frutícola no mercado interno podem ser classificados em três tipos: a) as grandes redes de supermercados que compram direto com elevado poder negocial; b) as centrais de distribuição, como a Ceagesp, que servem como referência de preços em âmbito nacional; c) os comerciantes locais que ficam com grande parte de todo o refugo desta cadeia produtiva.

Contudo, pode-se dizer que no Brasil não há um hábito forte de consumo de frutas frescas, assim como os clientes não apresentam elevadas exigências em termos de qualidade, restando somente uma alta sensibilidade a preço.

Cumpre, também, destacar que os produtos apresentam baixa identidade de marca e moderada diferenciação, conferindo maior poder de barganha aos clientes. Os produtos apresentam substitutos no mercado internacional, fazendo com que os clientes não venham a se defrontar com custos quando mudam de fornecedores, pressionando os preços para baixo, em especial, quando as frutas não apresentam algum diferencial que justifique a retenção do cliente e diminua seu poder de barganha.

Finalmente, é possível apresentar o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter, de forma condensada, conforme Figura 13.

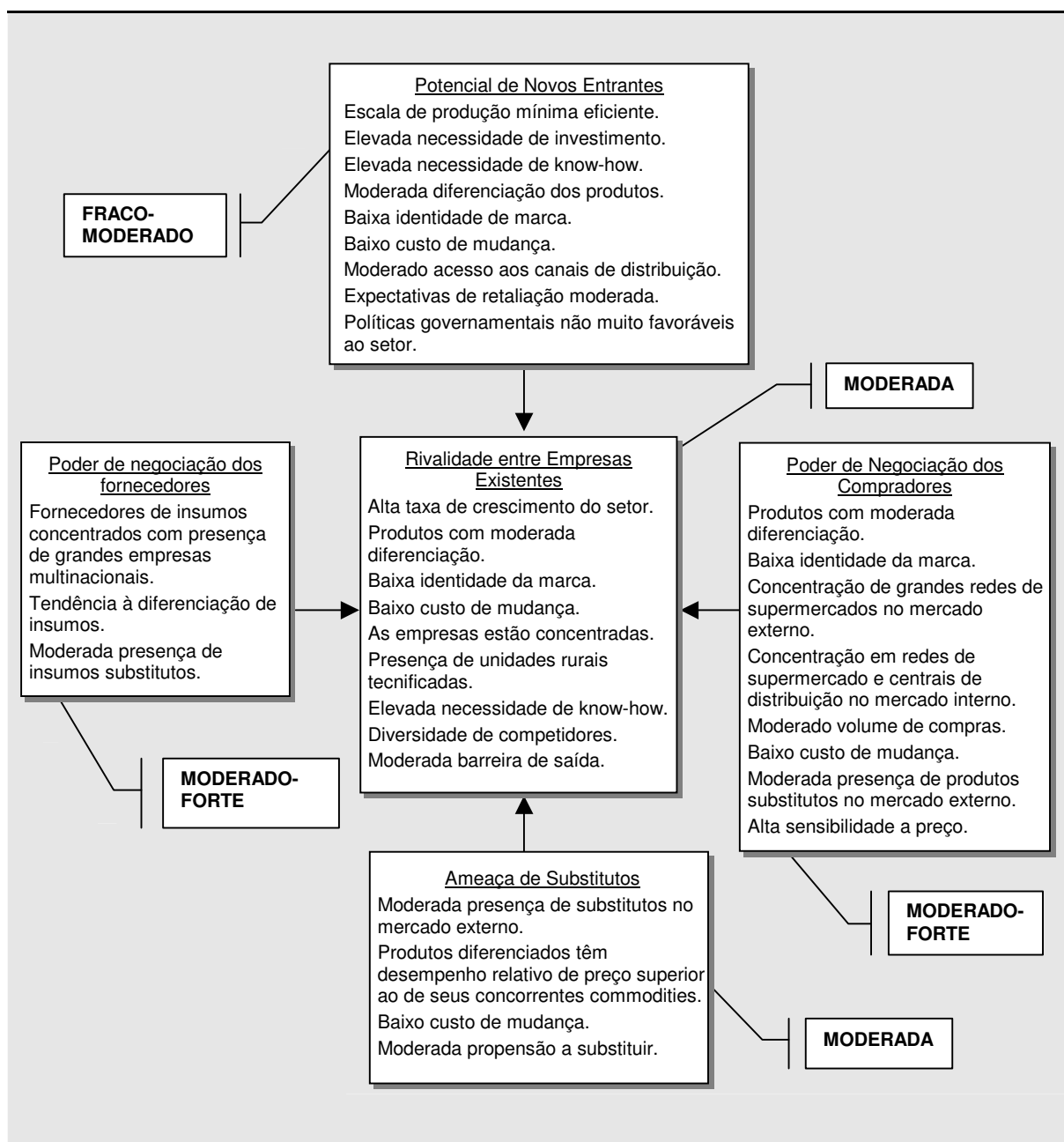


Figura 13 - Síntese do Modelo das Cinco Forças aplicado ao setor frutícola nordestino

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

De um modo geral, a análise estrutural do setor frutícola nordestino revelou ser este de baixa permeabilidade, em um ambiente com moderada rivalidade entre as empresas existentes e moderada ameaça de produtos substitutos. O setor é caracterizado ainda por um moderado a forte poder negocial tanto dos fornecedores como dos clientes, o que sugere que exista uma tendência para a redução dos

preços praticados, que o direciona a uma intensa busca por redução de custos e ganhos de produtividade, além da forte exigência em investimentos em tecnologia e uma crescente necessidade de ganho de *know-how* para ter um desempenho superior. Portanto, o setor frutícola nordestino tem vivenciado uma expressiva pressão da redução de sua lucratividade, o que exige algumas mudanças ao longo de toda a cadeia produtiva.

Não obstante, os cenários indicam um crescimento na demanda externa e interna de frutas frescas, em grande parte devido à busca da melhoria dos hábitos alimentares, que aliada à potencialidade produtiva da região, evidencia a necessidade de ações estratégicas que confirmem sustentação à atividade. O modelo proposto a seguir pode contribuir no processo de sustentabilidade do setor.

6.3 Modelo Proposto de Avaliação da Competitividade

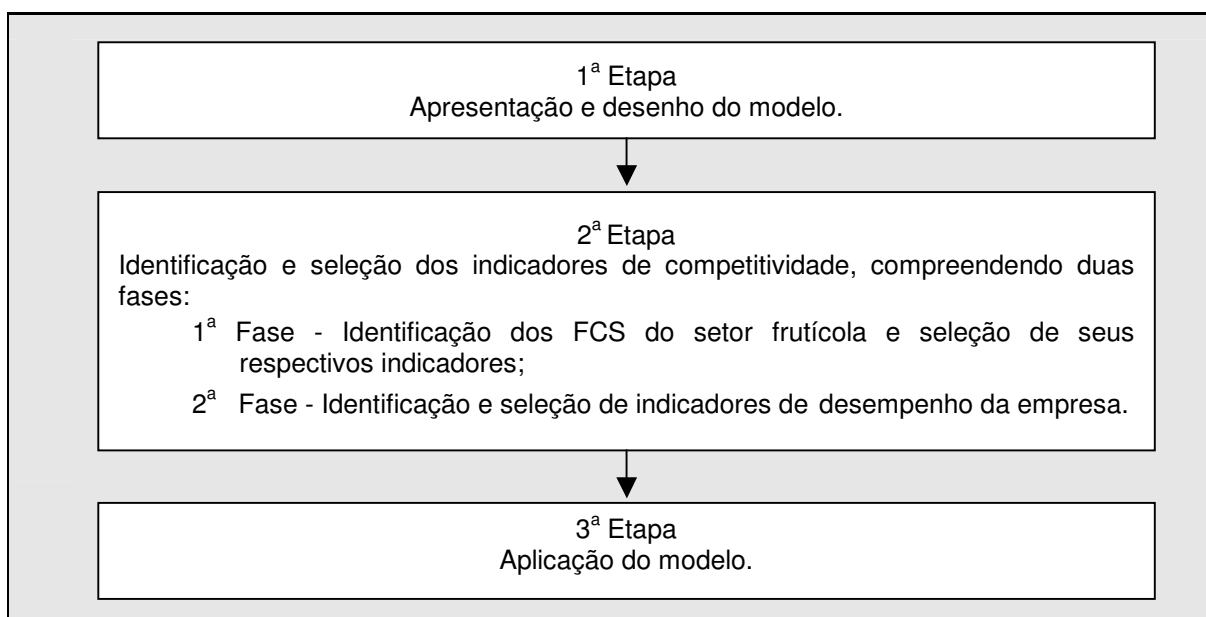
O modelo de avaliação de competitividade proposto neste estudo é dirigido à empresa e busca suprir a deficiência das metodologias utilizadas, que focam os fatores empresariais mais relacionados ao ambiente interno das organizações e não lidam adequadamente com a influência dos fatores externos.

É importante considerar que os fatores externos são caracterizados por um ambiente de intensa competição e mudança, requerendo uma abordagem baseada em modelo que capture a essência desse contexto. Um modelo, de acordo com Pidd (2001, p. 25), é uma “representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usá-lo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade”.

Assim, face às exigências do ambiente externo, o modelo aqui proposto visa uma avaliação da competitividade empresarial, considerando a dinâmica do mercado, mediante o uso de indicadores de desempenho organizacional e de indicadores que traduzam o padrão de concorrência vigente, refletido por um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do setor.

Destaca-se ainda que esse procedimento tem como base o conceito de competitividade proposto por Kupfer (1992, 1996) e, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), associado aos determinantes de competitividade apresentados por Coutinho e Ferraz (1995). Finalmente, foi considerada a dinâmica do mercado presente nas proposições de Possas (1999) e, de Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997).

A construção do Modelo de Avaliação da Competitividade Empresarial seguiu três etapas, conforme ilustrado no Quadro 13.



Quadro 13 - Etapas da construção do Modelo de Avaliação da Competitividade Empresarial

Fonte: Elaboração Própria (2006).

Na etapa de apresentação do Modelo de Avaliação de Competitividade Empresarial, foi considerada a influência dos fatores sistêmicos, pertencentes ao macro-ambiente organizacional, dos fatores estruturais, relativos ao setor, e dos fatores empresariais, associados às condições internas da organização, isoladamente e como resultado da interação das três dimensões ambientais.

A influência dessas forças em interação ocorre pela determinação da natureza e intensidade dos FCS do setor, que são as condições que precisam ser atendidas pela empresa para que essa obtenha desempenho competitivo. Ademais, os indicadores que refletem os FCS em conjunto com os indicadores de desempenho da empresa formam o grupo de indicadores que serve para medir, avaliar e monitorar a competitividade da estratégia da empresa.

A estrutura básica do modelo segue exposto na Figura 14.

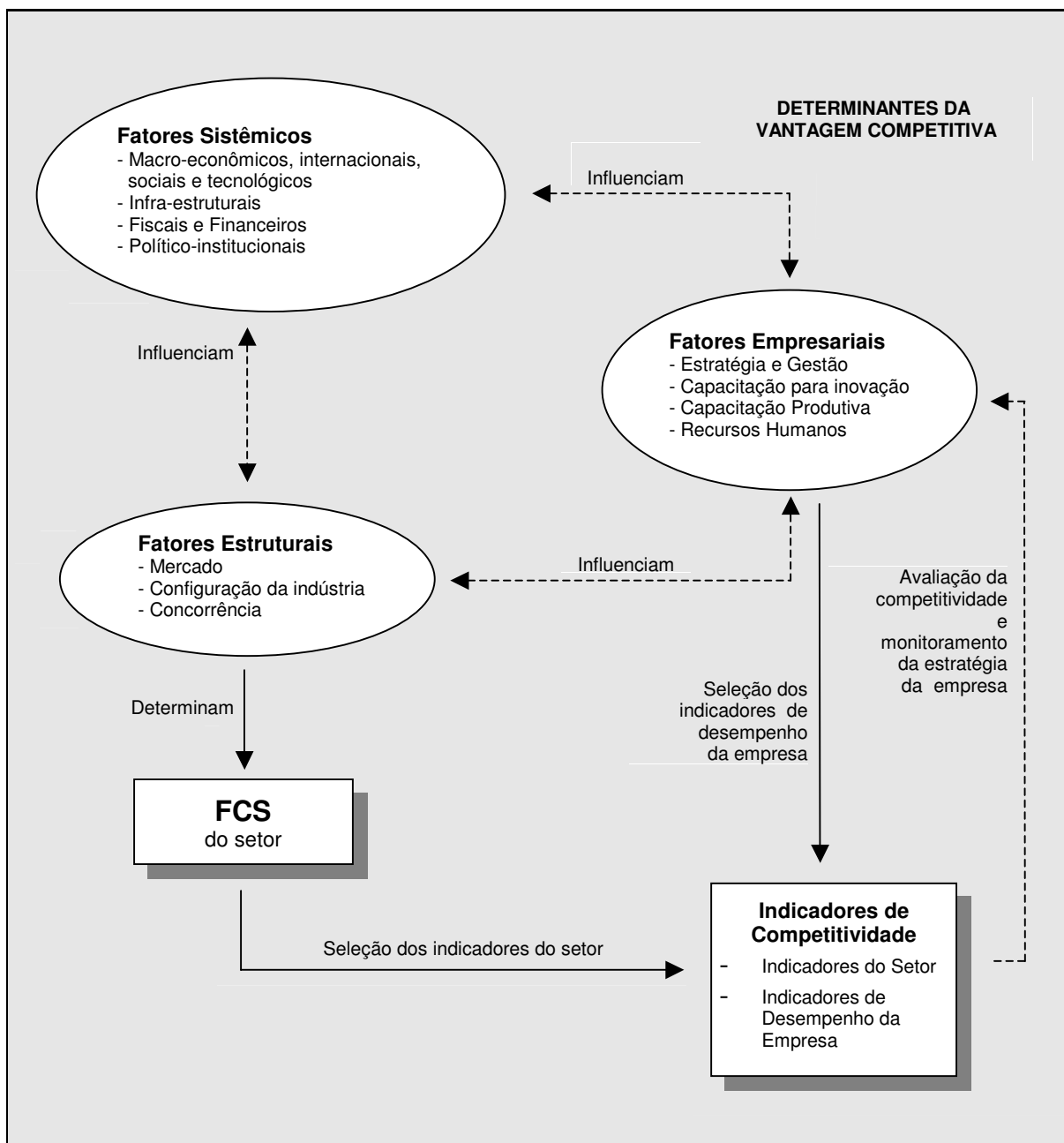


Figura 14 - Modelo de Avaliação da Competitividade Empresarial

Fonte: Elaboração própria (2006).

Na segunda etapa foram identificados os FCS e selecionados os seus respectivos indicadores. Para isso, os dados coletados referentes aos FCS foram salvos em 22 variáveis de importância, com seus valores originais de resposta (de 1 a 5), utilizando o *software* de tratamento estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), em sua versão 13.0.

Não foi preciso padronizar as variáveis porque todas são da mesma escala. Para verificar a normalidade das variáveis foi realizado o teste estatístico *Kolmogorov-Smirnoff* no SPSS, através do procedimento *Explore*. Assim, foi constatado que todas as variáveis apresentaram curvas normais (Apêndice D).

No processo de identificação dos FCS do setor frutícola, foi aplicado o procedimento de análise de agrupamento, *Hierarchical Cluster Analysis*, do SPSS como ferramenta para revelar os diversos agrupamentos da amostra.

O método de medição de distâncias dos grupos usado foi o *Furthest Neighbour* e na determinação da distância entre as variáveis foi escolhido o *Squared Euclidian Distance* por apresentar a maior variação percentual da homogeneidade dentro dos agrupamentos, possibilitando identificar melhor os agrupamentos.

Na Tabela 8, é apresentado o esquema de aglomeração referente à análise de agrupamento dos FCS do setor frutícola nordestino, que mostra as variações absolutas e percentuais da homogeneidade dos agrupamentos.

Tabela 8 - Esquema de aglomeração referente aos FCS do setor frutícola

Passo	FCS A combinado com FCS B	Coeficiente de distância	Variação do coeficiente	
			Absoluta	Em %
1	Entrega rápida, regular e pontual - Embalagem adequada à distribuição	45		
2	Serviços de pré e pós-venda - Atendimento adequado à demanda	51	6	13,3
3	Diversidade dos canais de distribuição - Baixo custo na distribuição	52	1	2,0
4	Produção de produtos com qualidade - Entrega rápida, regular e pontual	57	5	8,7
5	Flexibilidade de produção - Sistemas / plataformas de informação	72	15	26,3
6	Diversidade dos canais de distribuição - Serviços de pré e pós-venda	74	2	2,0
7	Baixo custo de produção - Flexibilidade de produção	77	3	4,1
8	Deslocamento rápido de P&D para mercado - Rápida resposta às mudanças do mercado	81	4	5,2
9	Irrigação - Produção de produtos com qualidade	86	5	6,2
10	Inovação do processo de produção - Melhoramento genético	87	1	1,2
11	Baixo custo de produção - Diversidade dos canais de distribuição	95	8	9,2
12	Inovação do processo de produção – Inovação de produto	106	11	11,6
13	Produção diversificada - Presença de <i>trading companies / brokers</i>	110	4	3,8
14	Produção de produtos diferenciados - Deslocamento rápido de P&D para mercado	113	3	2,7
15	Baixo custo de produção - Cadeia de frio	114	1	0,9
16	<i>Packing house</i> - Baixo custo de produção	125	11	9,6
17	Inovação do processo de produção - Produção de produtos diferenciados	159	34	27,2
18	Inovação do processo de produção – Irrigação	182	23	14,5
19	Produção diversificada - Produção não sujeita a sazonalidade natural	202	20	11,0
20	Inovação do processo de produção – <i>Packing house</i>	216	14	6,9
21	Inovação do processo de produção - Produção diversificada	260	44	20,4

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

A variação percentual mais significativa de 27,2% foi entre os passos 16 e 17, resultando em 6 agrupamentos (*clusters*). A segunda maior variação percentual de 26,3 % foi entre os passos 4 e 5, indicando 18 agrupamentos. Para o objetivo do presente estudo, a solução com 6 *clusters* é mais adequada, pois a solução com 18 *clusters*, por trabalhar com 22 variáveis, compreende quinze agrupamentos com apenas um elemento que, portanto, não são representativos para a análise.

Na Figura 15 está contemplado o esquema de aglomeração em forma de dendrograma, que é “a representação visual dos passos dados a cada estágio de aglomeração” (PEREIRA, 2001, p. 112). A linha pontilhada indica onde existe a maior variação percentual da homogeneidade dentro dos agrupamentos. À esquerda da linha, podem ser observados os 6 agrupamentos considerados nesta pesquisa.

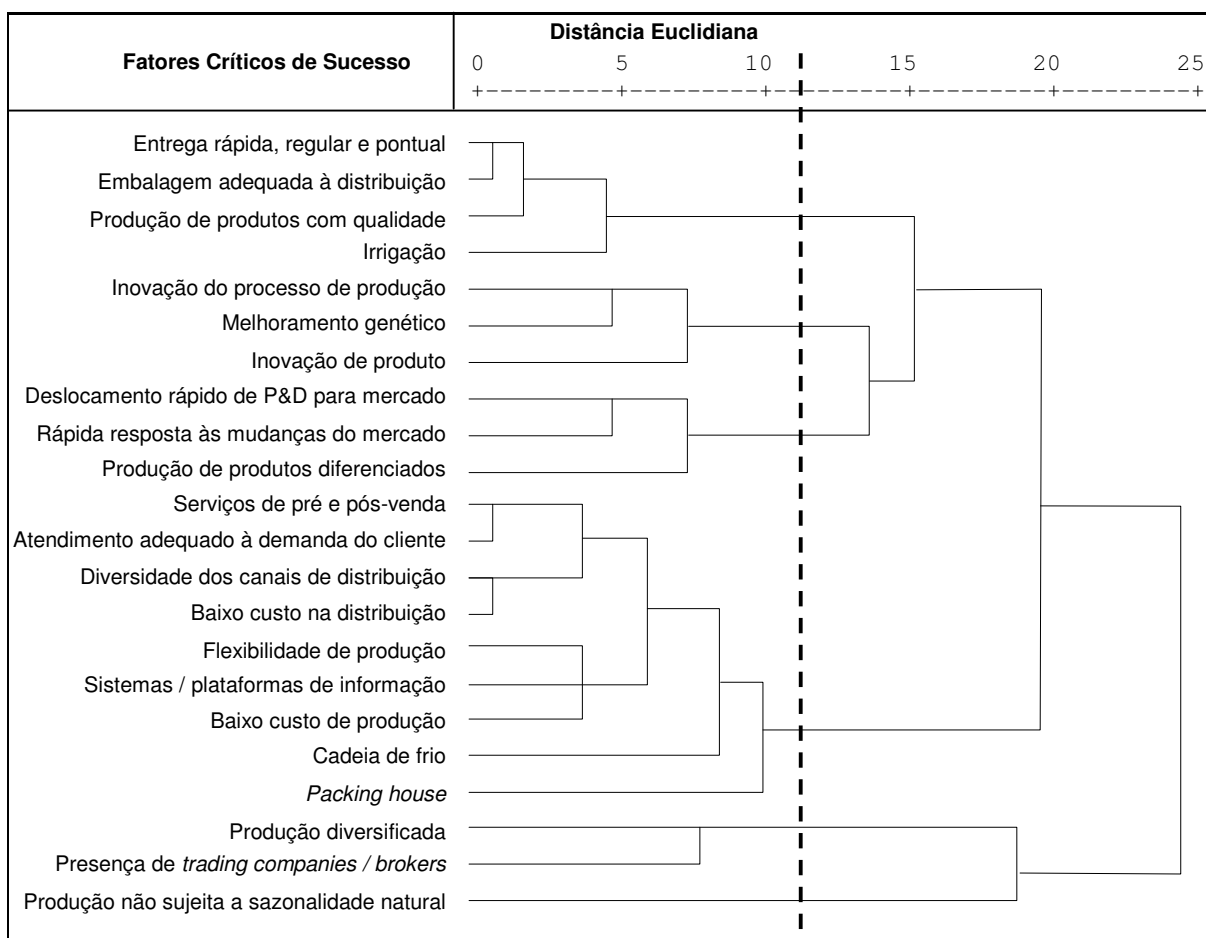


Figura 15 - Dendrograma referente aos FCS do setor frutícola
 Fonte: Dados da pesquisa (2006).

As informações contidas no dendrograma confirmam o resultado do esquema de aglomeração da Tabela 8. Essa análise permitiu dividir os possíveis 22 FCS do setor em seis grupos, a saber:

- a) Grupo A: Produção de produtos com qualidade; entrega rápida, regular e pontual; embalagem adequada à distribuição; e Irrigação.
- b) Grupo B: Inovação do processo de produção; melhoramento genético; e inovação de produto.
- c) Grupo C: Deslocamento rápido do produto desenvolvido da fase de P&D para o mercado consumidor; rápida resposta às condições de mudança do mercado; e produção de produtos diferenciados.
- d) Grupo D: Serviços de pré e pós-venda; atendimento adequado à demanda dos clientes; diversidade dos canais de distribuição; baixo custo na distribuição; flexibilidade de produção ajustada ao mercado comprador; sistemas e plataformas de informação; baixo custo de produção; cadeia de frio; e *Packing house*.
- e) Grupo E: Produção diversificada e presença de *trading companies - brokers*.
- f) Grupo F: Produção não sujeita a sazonalidade natural.

Para identificar o grupo mais representativo no setor frutícola, utilizou-se dos seguintes critérios de escolha: a média da variável grau de importância (de valor maior que 4), a moda (valor igual a 5) e variância (menor que 1). Consultaram-se os dados originais, obtidos através da pesquisa, e sintetizados na Tabela 9, para determinar as características de cada grupo.

Tabela 9 - Estatística descritiva correspondente à variável de grau de importância

FCS	N	Média	Intervalo de confiança de 95%	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Variância
GRUPO A							
Produção de produtos com qualidade	86	4,69	4,56-4,81	5	5	,599	,359
Entrega rápida, regular e pontual	86	4,53	4,38-4,69	5	5	,731	,534
Embalagem adequada à distribuição	86	4,50	4,36-4,64	4,5	5	,646	,418
Irrigação	86	4,42	4,26-4,58	5	5	,743	,552
GRUPO B							
Inovação do processo de produção	86	4,31	4,12-4,51	5	5	,911	,830
Melhoramento Genético	86	4,00	3,78-4,22	4	5	1,040	1,082
Inovação de produto	86	3,85	3,61-4,08	4	4	1,101	1,212
GRUPO C							
Resposta rápida mudança	86	4,24	4,05-4,44	4	5	,894	,798
Deslocamento rápido do produto da fase de P&D para o mercado consumidor	86	3,91	3,68-4,13	4	4	1,036	1,074
Produção de produtos Diferenciados	86	3,79	3,56-4,02	4	4	1,086	1,179
GRUPO D							
Atendimento adequado à demanda dos clientes	86	4,37	4,17-4,57	5	5	,934	,872
Sistemas e plataformas de informação	86	4,17	3,99-4,36	4	4	,843	,710
Baixo custo de produção	86	4,14	3,93-4,35	4	5	,960	,921
Serviços de pré e pós-venda	86	4,08	3,85-4,32	4	5	1,098	1,205
Cadeia de frio	86	4,06	3,80-4,31	4	5	1,182	1,397
Baixo custo na distribuição	86	4,00	3,78-4,22	4	4	1,040	1,082
Diversidade de canais de distribuição	86	3,95	3,73-4,18	4	4	1,051	1,104
Flexibilidade de produção ajustada ao mercado comprador	86	3,94	3,75-4,14	4	4	,912	,832
<i>Packing House</i>	86	3,72	3,48-3,96	4	4	1,134	1,286
GRUPO E							
Presença de <i>trading companies – brokers</i>	86	3,52	3,30-3,74	3	3	1,026	1,052
Produção Diversificada	86	3,41	3,15-3,66	3	3	1,182	1,397
GRUPO F							
Produção não sujeita a sazonalidade natural	86	3,69	3,46-3,91	4	4	1,055	1,112

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Levando em conta a proposição de Thompson e Strickland (2002, p. 119), que “muito raramente uma indústria tem mais de três ou quatro FCS ao mesmo tempo. Mesmo dentre estes, um ou dois são mais importantes que os outros”, e conforme os critérios de escolha estabelecidos para os FCS, concluiu-se que o

grupo A é o mais representativo e seus elementos são, portanto, os FCS do setor frutícola nordestino, a saber:

- a) Produção de produtos com qualidade;
- b) Entrega rápida, regular e pontual;
- c) Embalagem adequada à distribuição;
- d) Irrigação.

Esses quatro FCS representam as questões centrais referentes ao padrão de concorrência no agronegócio de frutas frescas e são importantes subsídios para a gestão do sucesso competitivo da empresa no mercado. A partir daí, selecionam-se os indicadores representativos dos FCS que formam o primeiro conjunto dos indicadores de competitividade (Quadro 14) do modelo proposto.

FCS	Indicador	Equação
Entrega rápida, regular e pontual	Entrega <i>just in time</i> do produto x	Volume faturado (t) no período, dividido pelo volume solicitado (t) no período base.
Embalagem adequada à distribuição	Taxa de resistência da embalagem	Quantidade de caixas entregue por pedido em condições adequadas, dividido por quantidade de caixas enviadas por pedido.
	Taxa de umidade da embalagem	Quantidade de caixas entregue por pedido em conformidade com a umidade necessária, dividida pela quantidade de caixas enviada por pedido.
Produção de produtos com qualidade	Conformidade do produto x quanto ao calibre	Produção total menos o volume (t) do produto não aceito pelos importadores, devido a não conformidade de calibre, dividido pelo volume total (t) do produto exportado.
	Conformidade do produto x quanto ao brix	Produção total menos o volume (t) do produto não aceito pelos importadores, devido a não conformidade de brix, dividido pelo volume total (t) de produto exportado.
	Vida útil de pós-colheita do produto (<i>shelf life</i>)	Número de dias da fruta após a colheita até seu apodrecimento.
	Quantidade de certificações do produto	Número de certificações do produto.
	Taxa de desperdício na pós-colheita	Volume (t) do produto desperdiçado na pós-colheita dividido pelo volume total (t) da produção.
Irrigação	Taxa de área irrigada	Área irrigada (ha) dividido pela área plantada (ha).

Quadro 14 - Indicadores representativos dos FCS do setor

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2006).

Acrescenta-se que para completar os indicadores de competitividade do modelo, e com base na revisão bibliográfica foram selecionados *ad hoc* os indicadores para mensurar o desempenho da empresa (Quadro 15). Esse grupo de indicadores forma o segundo conjunto de indicadores de competitividade.

Indicador	Equação
Taxa crescimento da produção (t) do produto x	$\text{Produção (t) no ano 1 menos produção (t) no ano base, dividido pela produção (t) no ano base.}$
Taxa crescimento do faturamento (R\$) do produto x	$\text{Faturamento (R$) no ano 1 menos faturamento (R$) no ano base, dividido pelo faturamento (R$) no ano base.}$
Taxa de crescimento do valor das exportações (R\$) do produto x	$\text{Faturamento das exportações (R$) no ano 1 menos o faturamento das exportações (R$) no ano base, dividido pelo o faturamento das exportações (R$) no ano base.}$
Taxa de crescimento do volume (t) das exportações do produto x	$\text{Volume das exportações (t) no ano 1 menos volume das exportações (t) no ano base, dividido pelo volume das exportações (t) no ano base.}$
Produtividade física do produto x	$\text{Produção (t) dividida pela área plantada (ha)}$
Margem de contribuição do produto x	$\text{Preço unitário de venda (R$) menos custo variável (R$) por unidade, dividido pelo preço unitário de venda (R$)}$
<i>Market-share</i> da empresa em relação às exportações totais do produto x	$\text{Valor das exportações do produto (R$) da empresa dividido pelo valor total das exportações (R$) do setor}$
Variação do preço (R\$) do produto x comparado com produto <i>commodity</i>	$\text{Preço médio anual do produto x (R$) menos o preço médio anual (R$) do produto commodity, dividido pelo preço médio anual (R$) do produto commodity}$

Quadro 15 - Indicadores de desempenho da empresa

Fonte: Elaboração própria (2006).

Na última etapa, realizou-se a aplicação do modelo, em que foram utilizados os dois grupos de indicadores de competitividade para avaliar a competitividade e monitorar a estratégia de diferenciação de produtos das empresas pesquisadas. Esse procedimento é desenvolvido no sub-tópico 6.5 após a apresentação das três unidades de análise.

6.4 Apresentação dos Estudos de Casos Múltiplos

Os estudos de casos múltiplos relativos às empresas Agrícola Famosa, Comfrutas e Jan Agropecuária têm como estrutura básica: a caracterização da empresa e suas respectivas decisões estratégicas. Esses aspectos estão contemplados a seguir.

6.4.1 Unidade de Análise A - Empresa Agrícola Famosa

O estudo de caso da Empresa Agrícola Famosa baseou-se em entrevista realizada com o Luiz Roberto Maldonado, sócio-diretor da empresa, tendo como apoio o Questionário (Apêndice B), e no Formulário de Apoio (Apêndice C) recebido

por internet, além das informações colhidas nas visitas realizadas às fazendas, compreendendo o campo, o *packing house* e o escritório central em Mossoró, Rio Grande do Norte. A Agrônoma da empresa acompanhou a visita tanto na empresa como nas empresas integradas a sua rede produtiva como Intermelon e a Top Plant.

6.4.1.1 Caracterização Empresa Agrícola Famosa

A Agrícola Famosa é uma empresa de médio porte³³ do agronegócio nordestino. Tem a missão de produzir e comercializar frutas de alta qualidade, utilizando os conceitos das boas práticas agrícolas, priorizando a sustentabilidade ambiental e com a postura socialmente justa. A empresa está localizada no distrito de Gravié, município de Icapuí, na divisa do Ceará com o Rio Grande do Norte, possui uma área de 6.600 hectares, e no ano de 2005, explorou cerca de 1.400 hectares dedicados à produção de melão, melancia e abacaxi gerando aproximadamente 1.500 empregos diretos na região.

A empresa iniciou suas atividades em abril de 1995, quando os sócios Luiz Roberto Maldonado Barcelos e Carlo Porro, por conhecerem o mercado e os clientes externos, que segundo eles são as principais dificuldades da atividade, optaram por cultivar e comercializar o melão tipo Amarelo. O fruto foi escolhido pelas condições climáticas favoráveis da região, por ter alta produtividade, pelo curto tempo entre plantio e colheita (aproximadamente 60 dias) e pela exigência de moderado investimento se comparado a outras culturas, tais como a laranja, a manga ou a maçã.

Em 1995, a empresa destinou 80% da sua produção para o mercado externo; entretanto diante da política cambial, por ocasião do Plano Real, foi forçada a redefinir seu mercado-alvo, voltando-se inteiramente ao mercado nacional.

Contudo, a partir do ano de 2000, com a desvalorização da moeda nacional, os negócios com o exterior voltaram a ser viáveis, e a empresa tornou-se, desde então, essencialmente exportadora, com aproximadamente 90% de sua produção destinada aos países da Europa (Inglaterra, Holanda, Irlanda, França, Alemanha, Itália, Espanha e Suécia).

³³ Classificação com base na receita operacional bruta anual.

A evolução do desempenho da empresa com base no faturamento anual (em R\$) está apresentada no Gráfico 5.

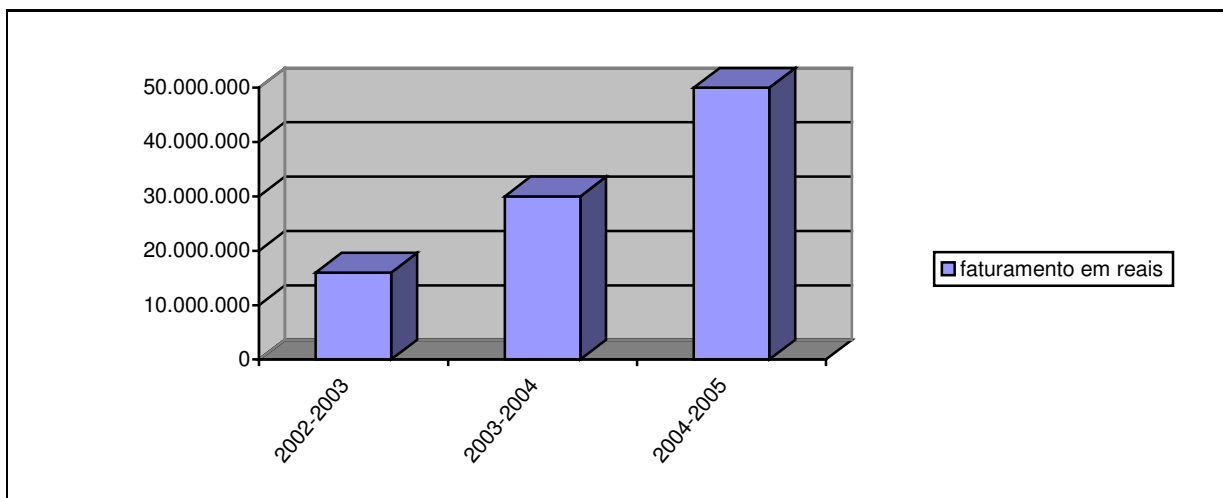


Gráfico 5 - Evolução do faturamento da Agrícola Famosa (2002/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

O crescimento anual do faturamento de 77%, entre os anos de 2002 a 2005, revela a boa performance da empresa. Atualmente, a Agrícola Famosa é referência na região como produtora e exportadora de frutas frescas de alta qualidade, sendo a segunda maior empresa exportadora de melão do Brasil. A empresa possui selos que atestam a qualidade e confere diferencial aos seus produtos, como o EurepGap, certificado em 2003, que define um conjunto de regras de boas práticas agrícolas para a produção de frutas e legumes, sendo o selo exigido por grande parte das redes varejistas do mercado europeu. O protocolo Tesco Nature's Choice (TNC), certificado em 2005, atende as exigências voltadas a qualidade do produto, à utilização de boas práticas de manejo dos produtos e processos, à proteção ao meio ambiente, bem como o aumento do bem-estar do trabalhador rural e da biodiversidade exigido aos fornecedores da rede varejista britânica Tesco.

6.4.1.2 Decisões Estratégicas da Empresa Agrícola Famosa

No ano de 2001, com a entrada na região da concorrente Del Monte, empresa transnacional e segunda maior exportadora de frutas do mundo, a concorrência no setor tornou-se mais acirrada. De acordo com o sócio-diretor da empresa, “a concorrência remodelou todo o mercado e suas regras de competir”.

Adicionalmente, houve o crescimento da demanda externa por produtos de maior valor agregado, a exemplo dos diversos tipos de melões nobres, fazendo com que a Agrícola Famosa diversificasse sua produção, optando por produzir também melões diferenciados, como o tipo Cantaloupe nas variedades Vera Cruz e Torreon, o tipo Gália variedade Cyro, o Pele de Sapo na variedade AF-2067, e o tipo Orange variedades Country e Flesh, como também passou a produzir melancias sem sementes, que segundo o sócio-diretor da empresa, “respondem melhor aos desejos dos mercados-alvo, proporcionando maior retenção dos clientes, além de permitir a prática de um preço *premium*”.

Acrescenta-se que para viabilizar a estratégia da diversificação e diferenciação dos produtos, a empresa buscou por alternativas. A opção encontrada foi a formação de uma rede de cooperação produtiva com micro, pequenas e médias empresas da região. Assim, a partir do ano de 2003, A Agrícola Famosa passou a fazer parte de uma rede de empresas³⁴, e desde então, tem assumido o papel de integradora, empresa-mãe da rede *top-down*³⁵, sendo responsável tanto pelo apoio técnico e pelo fornecimento de insumos, dentre eles mudas e adubos, assim como, pelo apoio financeiro para a safra e a comercialização da produção. Atualmente, conta com 23 empresas integradas, dentre elas a Comfrutas e a Jan Agropecuária, ambas, objeto de análise nesta pesquisa.

Convém destacar, que grande parte dos produtos considerados como *commodities*, a exemplo do melão Amarelo, variedade Goldex, passou a ser produzido pelas empresas integradas a Agrícola Famosa, cabendo a empresa, segundo o entrevistado, dedicar-se à produção de melões nobres e melancias sem sementes, compreendidos neste trabalho como produtos diferenciados, que possuem maior valor agregado, e estimulam o aumento da demanda e permitem maior lucratividade.

A estratégia de diferenciação permitiu a empresa enfrentar melhor a concorrência direta de preços e custos produzindo uma oferta específica. Ao classificar a estratégia de diferenciação da empresa de acordo com modelo proposto

³⁴ Agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si. Atuando em redes, as empresas podem completar-se umas às outras tanto nos aspectos técnicos, como mercadológicos (RIBAUT *et al. apud* AMATO NETO, 2000, p.47).

³⁵ É uma rede de empresas na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influenciar nos destinos da rede. A pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999. p.33 - 34)

por Détrie (2000), nota-se que a estratégia de diferenciação implementada é do tipo estratégia de melhoria já que permite o aumento do binômio valor-preço em relação da oferta de referência, assim como a especificidade da oferta diferenciada é atendida e valorizada pelo mercado-alvo.


Para implementar a estratégia da diferenciação, a empresa teve que investir consideravelmente ampliando sua cadeia de frios desde a colheita até a distribuição final, bem como buscou investir em pesquisa e desenvolvimento para obter continuamente novas variedades de produtos com melhor teor de açúcar (brix), com aparência mais nobre, e com tamanhos (calibre) conforme a exigência dos importadores, além de buscar constantemente técnicas que proporcionem uma maior vida útil aos produtos, e para isso, investiu em seu *packing-house* que apresenta túneis de resfriamento, câmaras de armazenagem, máquinas de limpar e selecionar os produtos e classificar as frutas pelo nível de teor de açúcar.

A Agrícola Famosa possui um departamento interno de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que identifica novas variedades de melões e melancias com características mais atrativas ao mercado internacional, além do que há um contínua busca em preservação do meio ambiente, fauna e flora locais. Segundo a agrônoma da empresa, dos 1.400 hectares destinados à produção, 200 hectares são reservados a produtos com alto valor agregado e diferenciados, como a melancia sem sementes, e possui seis hectares exclusivamente destinados a área experimental, onde uma equipe de treze pessoas, entre técnicos agrícolas e agrônomos pesquisam na descoberta de novas variedades em busca de diferenciação dos produtos comercializados.

A empresa utiliza modernos processos de irrigação que permitem aplicar adequadamente a água e nutrientes nas lavouras possibilitando maior produtividade e eficiência. Além disto, de acordo com o sócio-diretor entrevistado, a empresa conta hoje com tecnologia de ponta para elevar a qualidade do produto final e padronizar a produção. Pode-se citar o emprego do “tecido não tecido” (TNT) para evitar a transmissão de pragas, e a utilização de *Maus Muching* ou cobertura plástica para a plantação, protegendo-a contra fungos e bactérias além de manter a umidade do solo restando a água da irrigação.

Na descrição das atividades da Agrícola Famosa, conforme a Cadeia de Valor apresentada na Figura 16, fica evidenciado que os processos de diferenciação

ocorrem ao longo de toda a cadeia, em especial, nas fases de tecnologia, de aquisição dos insumos e de distribuição.



Identificação dos mercados-alvo e das necessidades dos clientes	Tecnologia	Aquisição de insumos	Sistema de cultivo	Colheita e pós-colheita	Distribuição	Venda	Processo de serviços pós-venda
Participação em feiras e eventos internacionais; Rodadas de negócio; Viagens internacionais; Promoção internacional; Pré-negociação via Intermelon.	Pesquisa e Melhora-mento genético; Produção eficiente; Uso do muching e TNT; Packing house com máquinas adequadas de seleção de frutos, túneis de resfriamento e câmaras refrigeradas.	Sementes importadas de alta qualidade; Mudas exclusivas da Top Plant; Muching e TNT; Adubos orgânicos, fertilizantes, defensivos agrícolas.	Preparação do solo; Adubação; Transplântio; Irrigação; Tratamentos fitossanitários; Assistência técnica especializada própria.	Colheita Manual; Transporte interno produção própria; e/ou recebimento de produtos de diversas empresas integradas; Packing house: Recepção, limpeza, seleção, classificação, tratamento pós-colheita, pré-resfriamento e embalagem; Armazenagem em câmaras frias.	Logística pela Intermelon; Eficiência na cadeia de abastecimento; Proximidade a portos.	Comercialização pela Intermelon para redes atacadistas e varejistas dos mercados Europeus; Certificados EurepGap e Tesco.	Marketing; Contato direto com o cliente internacional.

Figura 16 - Cadeia de Valor da empresa Agrícola Famosa

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2006).

Cabe acrescentar que o processo de crescimento e consolidação da empresa envolveu a estratégia de diversificação relacionada³⁶, impulsionada pela formação de parcerias. De acordo com o sócio-diretor da empresa, “os FCS de sua atividade consistem na habilidade de comercialização com o mercado internacional e na habilidade de formar parcerias para suportar essa atividade”.

Assim, no ano de 2003, a Agrícola Famosa assume a propriedade e o controle da comercialização de seus produtos e dos produtos das empresas integradas a ela, criando a Intermelon, empresa comercial e exportadora, que é responsável pela logística e comercialização dos produtos da rede de empresas.

No mesmo período, a Agrícola Famosa, fez parceria com o empresário Richard Muller constituindo a empresa Top Plant que tem como missão pesquisar, produzir e comercializar mudas com excelência em qualidade. A parceria consolidou a estratégia de diversificação, onde a Agrícola Famosa passou a ter a possibilidade de garantir o início do processo produtivo de frutas com base em mudas previamente desenvolvidas e selecionadas para produzir frutas com alta qualidade e produtividade. Hoje, a Top Plant fornece mudas tanto para a Agrícola Famosa,

³⁶ Entrada em novos negócios relacionados ao negócio central original (BATEMAN; SNELL, 1998, p.130).

assim como para as empresas que compõem a rede de integração, além de também comercializar o excedente com outros produtores da região.

A representação básica da estrutura da rede a qual pertence a Agrícola Famosa está apresentada na figura a seguir:

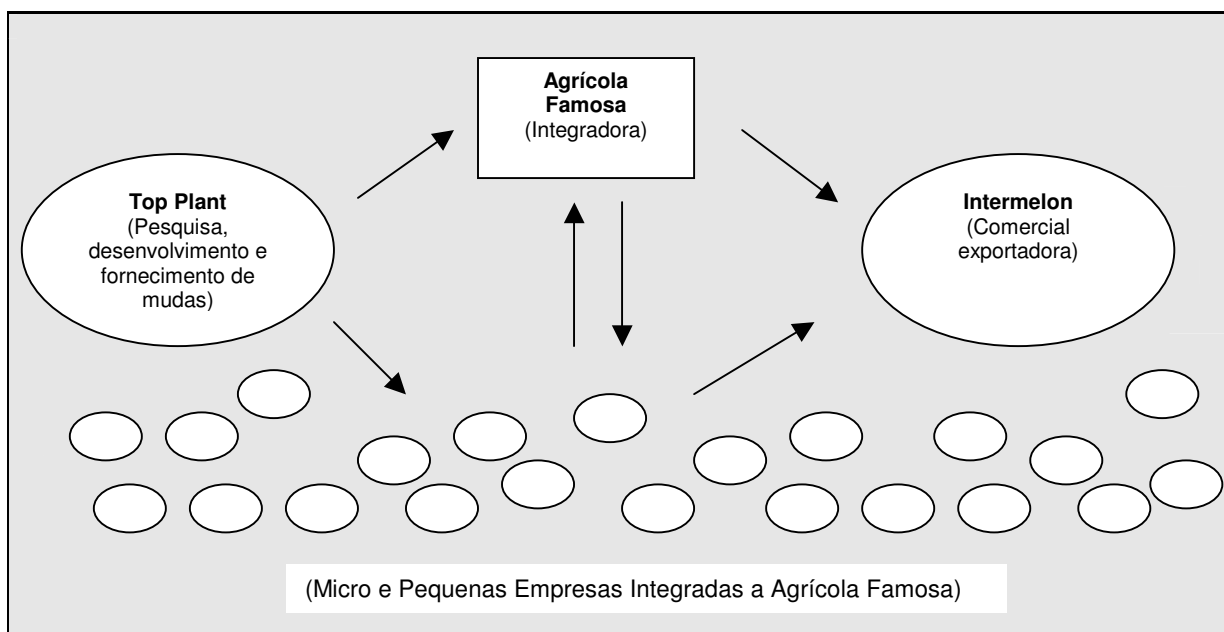


Figura 17 - Estrutura da rede produtiva da empresa Agrícola Famosa

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2006).

Em geral, notou-se que a empresa Agrícola Famosa tem um comportamento estratégico caracterizado pela diversificação relacionada, pela desintegração horizontal com a formação de rede produtiva com micro, pequenas e médias empresas. No âmbito do negócio, destaca-se a estratégia de diferenciação para nortear o posicionamento da empresa no mercado.

6.4.2 Unidade de Análise B - Empresa Comfrutas

O estudo de caso da Empresa Comfrutas baseou-se em entrevista realizada com Jailton Roberto Fonseca, sócio-diretor da empresa, tendo como apoio o Questionário (Apêndice B), e no Formulário de Apoio (Apêndice C) recebido por internet, além das informações colhidas na visita realizada ao escritório da empresa.

6.4.2.1 Caracterização da Empresa Comfrutas

A Comfrutas é uma empresa de pequeno porte³⁷ integrada a rede produtiva da Agrícola Famosa. A empresa gera 200 empregos diretos e está localizada no município de Córrego da Mata, no Sítio Mata Fresca em Aracati, Ceará, explorando uma área de 88 hectares dedicados à produção de Melão Amarelo nas variedades híbridas Vereda, AF 646 e Mandacaru. Possui também uma fazenda no município de Quixeré, Ceará, onde explora uma área de 44 hectares produzindo melões nobres das variedades Gália, Cantaloupe e Orange Flesh.

A empresa foi constituída no ano de 2003 pelo Jailton Roberto Fonseca e dois sócios, também engenheiros agrônomos, com a visão de tornar-se uma empresa de referência na pesquisa e fornecimento de soluções inovadoras para a cadeia de alimentos com frutas frescas de alta qualidade.

Desde o início de suas atividades, a empresa destina 80% de sua produção ao mercado externo por intermédio da comercial exportadora Intermelon. Os principais países importadores de sua produção são a Inglaterra, a Holanda e Portugal. Para tanto, a empresa ajustou-se ao padrão europeu de produção tendo recebido o certificado EurepGap em 2004 que dita normas de Boas Práticas Agrícolas (BPA), cujo essencial objetivo é o desenvolvimento de melhores procedimentos de produção agrícola, demonstrando habilidade em manter qualidade e a segurança alimentar dos seus frutos, minimizando o impacto ambiental, otimizando a eficiência de utilização de seus recursos hídricos e assumindo uma postura responsável diante da saúde e segurança de seu trabalhador.

6.4.2.2 Decisões Estratégicas da Empresa Comfrutas

A estratégia adotada pela empresa, desde seu início, mostra claramente o interesse pela internacionalização por meio das exportações. Para isto, teve que aprender rapidamente a lidar com o mercado externo e suas exigências. Buscou apoio em instituições de pesquisa, voltando-se a inovação e diferenciação de seus produtos. Fato este consolidado com as certificações internacionais de padrões de produção.

³⁷ Classificação com base na receita operacional bruta anual.

Conduto, mesmo com sólidos conhecimentos técnicos dos seus sócios em termos do agronegócio, a empresa apresenta limitado capital de giro, como é característico das pequenas empresas, fazendo com que buscasse opções estratégicas que permitissem alcançar seus objetivos. Daí, a opção pela participação em uma rede integração produtiva.

Atualmente, a Comfrutas participa da rede integrada à Agrícola Famosa que fornece apoio financeiro para suas safras. A empresa Top Plant é a fornecedora de mudas, e a empresa Intermelon viabiliza sua logística e a comercialização de seus produtos.

Como resultado desta estratégia, a empresa tem buscado continuamente a qualidade de seus produtos, o que a faz uma empresa produtora tanto de frutos *commodities*, o melão Amarelo, como frutos diferenciados, os melões nobres.

No que se refere à produção de produtos diferenciados (melões nobres nas variedades Gália, Cantaloupe, Orange Flesh), pode-se classificar a estratégia adotada pela empresa, conforme o modelo de Détrie (2000), como uma estratégia de especialização, pois tem uma diferenciação por cima, onde a oferta da empresa está além da oferta de referência, proporcionando um valor superior e valorizado por um segmento particular do mercado, permitindo um preço de comercialização mais elevado que a oferta de referência, ou seja, o fruto *commodity*.

Para possibilitar a produção de melões nobres, a Comfrutas tem buscado investir constantemente em pesquisa, e na tecnologia que a faz possuir uma câmara fria com túnel e capacidade de armazenamento de 50 *pellets*, emprega o “tecido não tecido” (TNT) para evitar a transmissão de pragas, e a utilização de *Maus Muching* ou cobertura plástica da plantação, protegendo-a contra fungos e bactérias além de manter a umidade do solo retendo a água da irrigação. Além de possuir dois *packing houses* dentro dos padrões exigidos pelo EurepGap, a empresa conta com a disponibilidade de técnicos próprios já que os três sócios são agrônomos.

A evolução do desempenho da empresa com base no faturamento anual (em R\$) está apresentada no Gráfico 6.

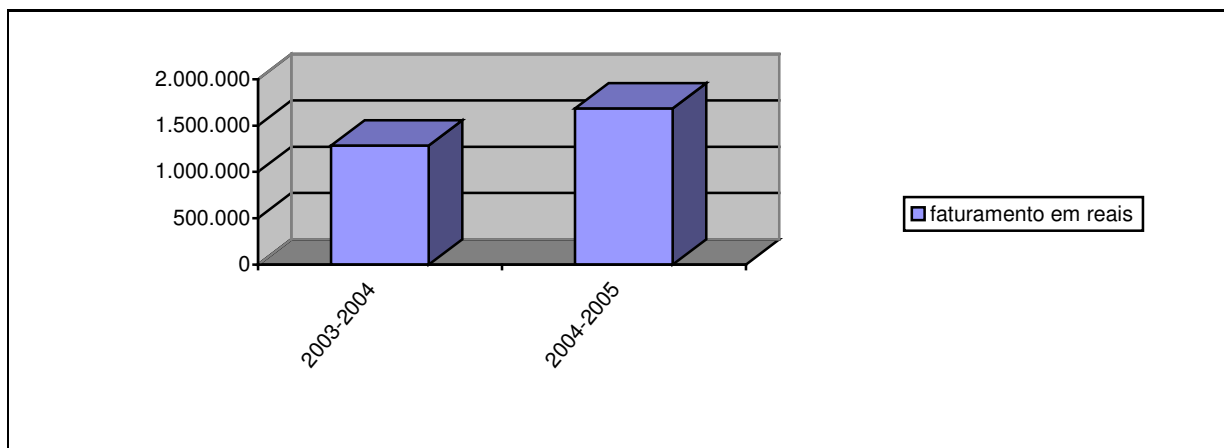


Gráfico 6 - Evolução do faturamento da empresa Comfrutas (2003/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

O crescimento do faturamento anual de 31% nos anos 2003 a 2005 revela a boa performance da empresa diante de suas posições estratégicas, contudo segundo o sócio-diretor da empresa, “o que fará a diferença será a disponibilidade de capital para investir, pois a tecnologia está disponível o que a torna unificada entre os produtores”.

6.4.3 Unidade de Análise C – Empresa Jan Agropecuária

O estudo de caso da Empresa Jan Agropecuária baseou-se em entrevista, com apoio em Questionário (Apêndice B) realizada com o Raimundo Nonato de Oliveira, sócio-diretor da empresa, e no Formulário de Apoio (Apêndice C) recebido por internet, além das informações colhidas na visita realizada ao escritório central da empresa.

6.4.3.1 Caracterização da Empresa Jan Agropecuária

A Jan Agropecuária é uma micro-empresa³⁸ integrada a rede produtiva da Agrícola Famosa. A empresa foi constituída no ano de 2003, pelo Raimundo Nonato de Oliveira. Está localizada no Sítio Poço Baraúna II, Zona Rural, em Baraúna, Rio Grande do Norte. Explora uma área de 100 hectares, dos quais 60 são irrigados. A

³⁸ Classificação com base na receita operacional bruta anual.

produção é dedicada basicamente a dois produtos, o melão amarelo e o pimentão, gerando aproximadamente 42 empregos diretos.

6.4.3.2 Decisões Estratégicas da Empresa Jan Agropecuária

Desde o início de suas atividades, a Jan Agropecuária teve o interesse pela internacionalização por meio das exportações. A empresa produz para exportar o melão tipo Amarelo, pois a pequena produção de pimentão é totalmente voltada para o mercado interno. A estratégia que a Jan Agropecuária, como uma micro-empresa, encontrou para viabilizar seus objetivos estratégicos foi de integrar-se a uma rede produtiva. Nesse sentido, a empresa explora o mercado externo por intermédio da comercial exportadora Intermelon. A Agrícola Famosa, a empresa integradora da rede, dá apoio financeiro, fornece insumos e oferece a utilização do *packing house* para suas safras.

A evolução do desempenho da empresa com base no faturamento anual (em R\$) está apresentada no Gráfico 7.

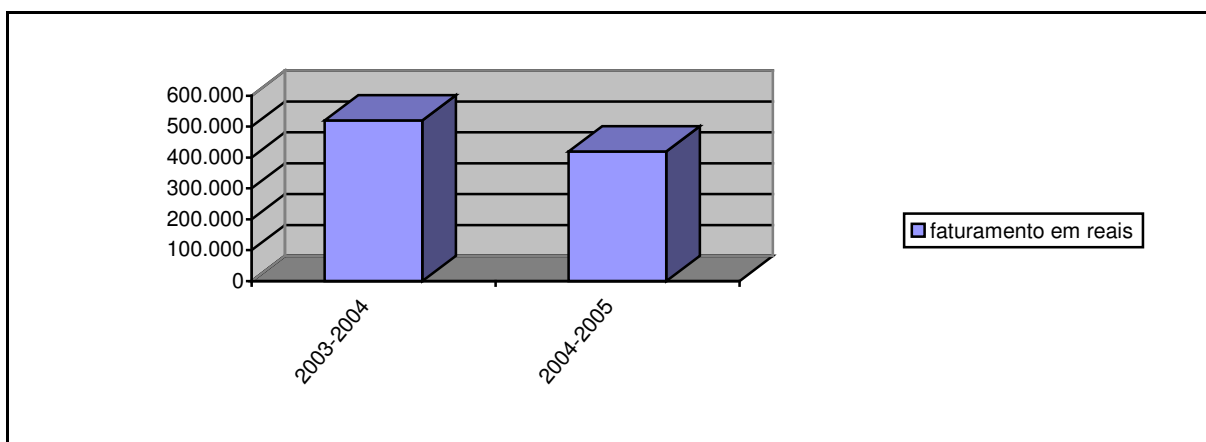


Gráfico 7 - Evolução do faturamento da empresa Jan Agropecuária (2003/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

A despeito da redução do faturamento anual da empresa de 24%, nos anos 2003 a 2005, ressalta-se a relevância dos problemas financeiros para explicar as dificuldades. De acordo com o sócio-diretor da empresa, o baixo faturamento tem uma relação direta com a falta de capital, a dificuldade de obter financiamento em condições satisfatórias, além da própria dificuldade de acesso a crédito para micro-empresas. Esses fatores, segundo o empresário entrevistado, têm impedido a empresa de ampliar sua estrutura e tecnologia, a exemplo de um *packing house* com

câmaras de frio, que a impossibilita de diversificar seus produtos e alavancar seus negócios.

6.5 Avaliação da Competitividade da Estratégia de Diferenciação nas Unidades de Análise

Diante do objetivo geral da pesquisa e da acessibilidade aos dados referentes aos indicadores de competitividade nas unidades de análise, foi definida uma lista de indicadores (Quadro 16) para possibilitar os estudos longitudinais e transversais segundo produto diferenciado e *commodity*, e assim, cotejar padrões entre os indicadores de competitividade.

Indicadores de Competitividade	
Indicadores referentes aos FCS do setor	Indicadores de desempenho da empresa
Conformidade quanto ao calibre	Taxa crescimento do faturamento (R\$)
Conformidade quanto ao brix	Taxa crescimento da produção (t)
Taxa de desperdício na pós-colheita	Taxa de crescimento do valor das exportações (R\$)
Quantidade de certificações	Taxa de crescimento do volume (t) das exportações
	Margem de contribuição
	Market-share em relação às exportações totais
	Variação do preço (R\$) comparado com o produto <i>commodity</i>
	Produtividade física

Quadro 16 - Indicadores de competitividade

Fonte: Dados da pesquisa.

6.5.1 Avaliação da Estratégia de Diferenciação na Empresa Agrícola Famosa

Os valores coletados referentes aos indicadores selecionados para avaliar a competitividade do fruto melão tipo Amarelo considerado como *commodity*, e dos melões nobres, Gália e Cantaloupe, considerados produtos diferenciados, produzidos na empresa Agrícola Famosa estão apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Indicadores relativos ao melão produzido pela empresa Agrícola Famosa (2002/05)

Indicadores de Competitividade	Melão Amarelo			Melão Cantaloupe			Melão Gália		
	2002 - 2003	2003 - 2004	2004 - 2005	2002 - 2003	2003 - 2004	2004 - 2005	2002 - 2003	2003 - 2004	2004 - 2005
Conformidade quanto ao calibre	0,92	0,92	0,93	0,90	0,90	0,80	0,90	0,90	0,80
Conformidade quanto ao brix	0,92	0,92	0,93	0,90	0,90	0,80	0,90	0,90	0,80
Taxa de desperdício na pós-colheita	4%	4%	4%	5%	5%	2%	5%	5%	2%
Taxa crescimento do faturamento (R\$)	-	-7%	-87%	-	141%	34%	-	122%	32%
Taxa crescimento da produção (t)	-	-4%	-93%	-	140%	102%	-	120%	120%
Taxa de crescimento do valor das exportações (R\$)	-	-10%	-86%	-	150%	35%	-	150%	50%
Taxa de crescimento do volume das exportações (t)	-	-4%	-93%	-	140%	62%	-	120%	76%
Margem de contribuição	-0,08	-0,22	-0,22	0,15	0,24	0,18	0,15	0,13	0,08
Market-share nas exportações	2,53%	1,48%	0,19%	1,93%	3,12%	3,88%	1,44%	2,34%	3,23%
Varição do preço (R\$) comparado com <i>commodity</i>	-	-	-	306%	349%	106%	205%	267%	71%
Produtividade física em tonelada por hectare	25	25	20	20	20	25	20	20	25
Quantidade de certificações	0	1	1	0	1	1	0	1	1

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Na Figura 18 estão apresentados os indicadores de conformidade e desperdício do produto melão.

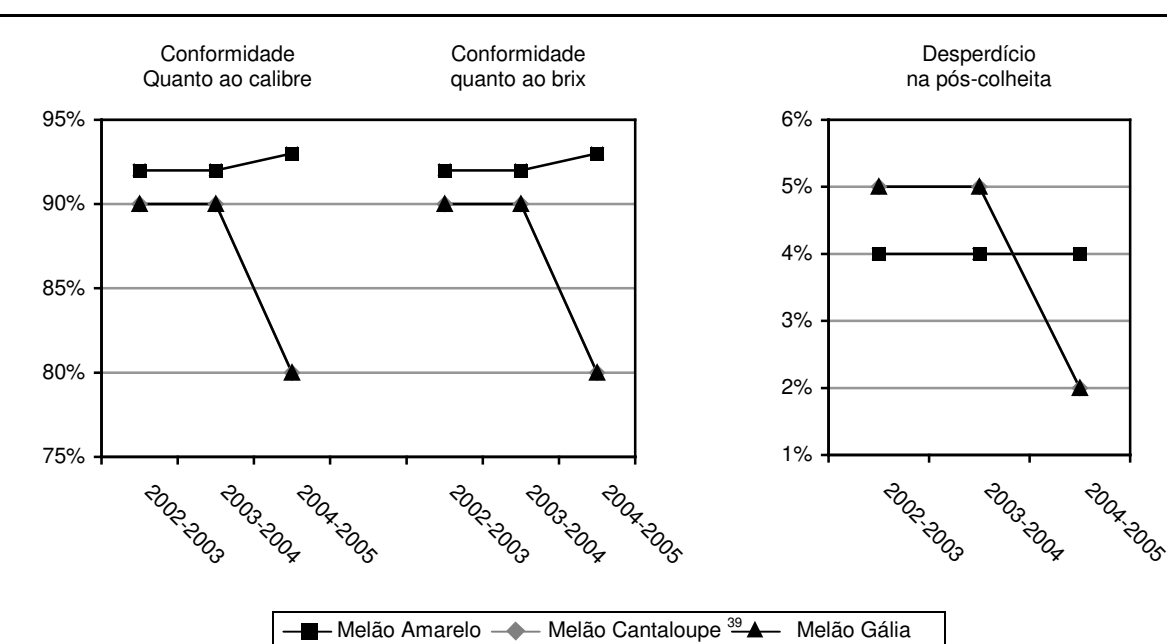


Figura 18 - Indicadores de conformidade e desperdício na pós-colheita dos melões Amarelo, Cantaloupe e Gália, da empresa Agrícola Famosa (2002/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

³⁹ Os resultados do melão Cantaloupe são os mesmos dos resultados do melão Gália.

Através da análise da Figura 18, verifica-se que a taxa de desperdício na pós-colheita dos melões nobres apresentou uma redução de 60% no último ano considerado, enquanto a taxa de desperdício do melão amarelo manteve-se no mesmo patamar de 4% ao longo do período. O que leva a crer que houve investimento da empresa na pós-colheita, a exemplo da cadeia de frio, pois os melões nobres exigem mais cuidados nessa fase.

Acerca das taxas de conformidade quanto ao calibre e o brix, nota-se que o melão Amarelo apresenta melhores taxas que os melões nobres, Cantaloupe e Gália. É possível considerar que o aumento da produção anual dos melões nobres em torno de 100% no período tenha motivado a redução dos seus índices de conformidade, assim como, uma tendência do mercado comprador do melão Amarelo ser menos exigente quanto a estes quesitos.

Os indicadores referentes ao desempenho do produto melão quanto ao crescimento do faturamento, produção e exportação (em valor e volume) estão apresentados na Figura 19.

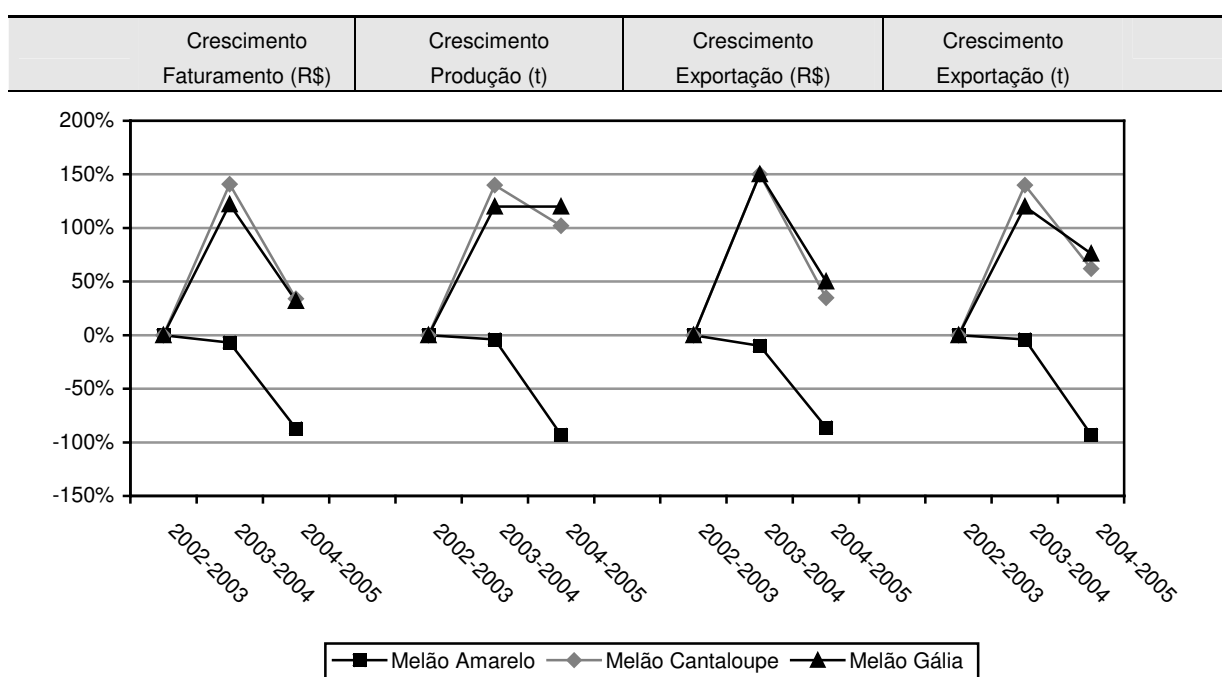


Figura 19 - Indicadores de crescimento do faturamento, produção e exportação dos melões Amarelo, Cantaloupe e Gália, da empresa Agrícola Famosa (2002/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Pode-se dizer que, em todos esses indicadores, os produtos diferenciados apresentaram um melhor desempenho, com crescimentos anuais entre 32% a 150%. Os números correspondentes ao melão Amarelo revelam que a produção e,

conseqüentemente, os indicadores tiveram uma redução de quase 100% no período considerado.

Os gráficos relativos aos indicadores de margem de contribuição, *market-share* e a variação do preço dos melões nobres comparado com o melão Amarelo estão apresentados na Figura 20.

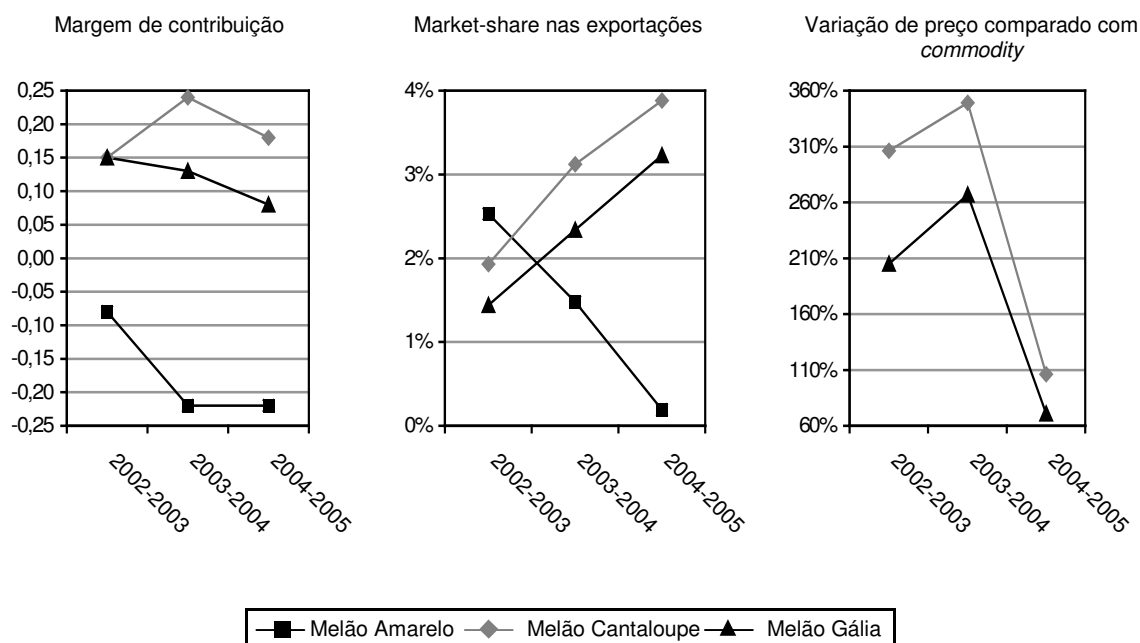


Figura 20 - Indicadores de margem de contribuição, *market-share* e da variação de preço dos melões nobres e Amarelo, da empresa Agrícola Famosa (2002/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

A Figura 20 permite a visão do desempenho superior dos melões nobres. É importante destacar que a margem de contribuição desses produtos indica que sua produção é mais favorável para empresa que os melões Amarelos, que apresentam margem de contribuição negativa ao longo do período. Do mesmo modo, o *market-share* dos produtos nobres duplicou e do Amarelo ficou próximo a zero. Também nota-se que os preços dos melões Cantaloupe e Gália, comparados com o preço do melão Amarelo, apresentaram uma variação superior a 60%.

Ainda quanto ao fruto melão, a produtividade do melão Amarelo reduziu de 25 para 20 toneladas por hectare, enquanto os melões nobres apresentaram um aumento de 20 para 25 toneladas por hectare.

Finalmente, diante dos indicadores observados do fruto melão, é possível considerar que os produtos nobres, tidos neste estudo como diferenciados, apresentaram indicadores mais favoráveis e, conseqüentemente, estes produtos tendem a ser mais competitivos que os melões Amarelos.

Outra análise pertinente aos produtos da empresa Agrícola Famosa diz respeito à melancia com sementes, considerada *commodities*, e a melancia sem sementes considerada produto diferenciado. Na Tabela 11 está apresentada a síntese dos indicadores destes produtos considerados no estudo.

Tabela 11 - Indicadores relativos à melancia produzida pela empresa Agrícola Famosa (2002/05)

Indicadores de Competitividade	Melancia com sementes			Melancia sem sementes		
	2002 - 2003	2003 - 2004	2004 - 2005	2002 - 2003	2003 - 2004	2004 - 2005
Conformidade quanto ao calibre	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
Conformidade quanto ao brix	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
Taxa de desperdício na pós-colheita	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Taxa crescimento do faturamento (R\$)	-	21%	-29%	-	9%	23%
Taxa crescimento da produção (t)	-	20%	-33%	-	5%	16%
Taxa de crescimento do valor das exportações (R\$)	-	16%	-34%	-	11%	17%
Taxa de crescimento do volume das exportações (t)	-	20%	-33%	-	5%	16%
Margem de contribuição	-0,13	-0,16	-0,09	-0,09	-0,11	-0,25
Market-share nas exportações	4,12%	3,80%	2,16%	13,85%	12,17%	12,38%
Variação do preço (R\$) comparado com <i>commodity</i>	-	-	-	124%	144%	149%
Produtividade física em tonelada por hectare	20	20	20	20	20	20
Quantidade de certificações	0	1	1	0	1	1

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Os indicadores de conformidade e desperdício, tanto da melancia sem sementes quanto da melancia com sementes, não apresentaram variações no período 2002 a 2005 e, são iguais para ambos os tipos de melancia, não permitindo configurar, quanto a esse aspecto, a superioridade da estratégia de diferenciação.

Os indicadores referentes ao desempenho do produto melancia quanto ao crescimento do faturamento, produção e exportação (em valor e volume) estão apresentados na Figura 21.

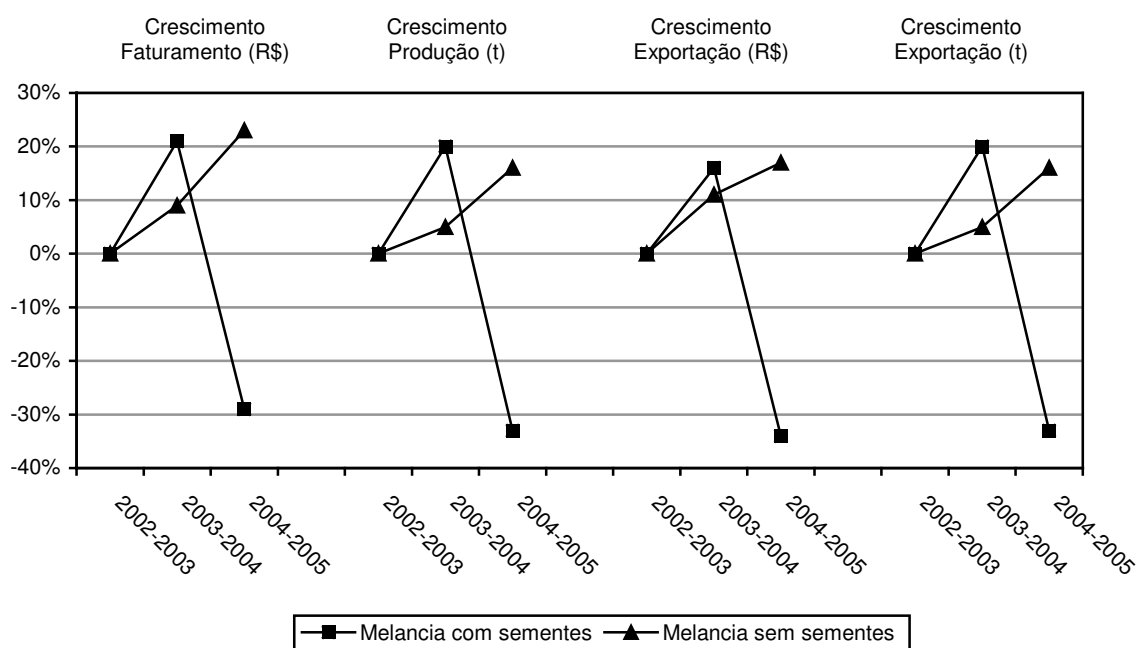


Figura 21 - Indicadores de crescimento do faturamento, produção e exportação da melancia com sementes e da melancia sem sementes, da empresa Agrícola Famosa (2002/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Os indicadores de desempenho da melancia sem sementes revelam-se mais favoráveis que a melancia com sementes, com crescimentos anuais entre 5% a 23%. Os números da melancia com sementes mostram que a produção e a exportação, em valor e volume, tiveram uma redução em torno de 30% no último ano do período considerado.

Os gráficos relativos aos indicadores de margem de contribuição, *market-share* e a variação do preço do produto melancia estão apresentados na Figura 22.

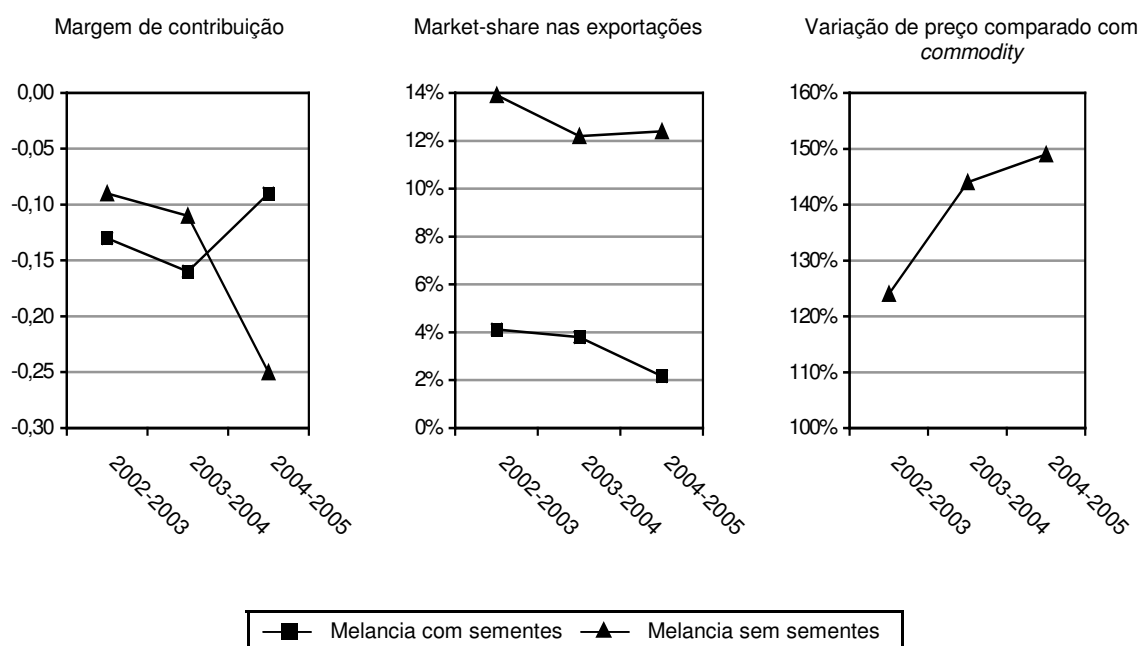


Figura 22 - Indicadores de margem de contribuição, *market-share* e a variação do preço, da melancia sem sementes e da melancia com sementes, da empresa Agrícola Famosa (2002/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

A melancia sem sementes e a melancia com sementes apresentam margem de contribuição negativa ao longo do período, sendo que o indicador para a variedade com sementes apresentou um melhor resultado. O *market-share* do produto diferenciado está pouco acima de 12% e do produto *commodity* ficou próximo ao 2%. O preço da melancia sem sementes, comparado com o preço da melancia com sementes, apresentou uma variação superior a 120%.

Como resultado, a melancia sem sementes apresenta indicadores, na maioria das vezes, iguais ou mais favoráveis. Entretanto, a melancia com sementes têm um resultado melhor referente à margem de contribuição, dificultando assim uma decisão sobre qual é a mais competitiva. Esses resultados podem ser ocasionados pelo fato da produção de melancia, conforme o sócio-diretor, ainda está na fase experimental.

6.5.2 Avaliação da Estratégia de Diferenciação na Empresa Comfrutas

Os valores coletados referentes aos indicadores do fruto melão tipo Amarelo e dos melões nobres, Gália, Cantaloupe e Orange Flesh produzidos na empresa Agrícola Famosa estão apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Indicadores relativos ao melão Amarelo e melão nobre produzido pela empresa Comfrutas (2003/05)

Indicadores de Competitividade	Melão Amarelo		Melão Nobre	
	2003 - 2004	2004 - 2005	2003 - 2004	2004 - 2005
Conformidade quanto ao calibre	0,92	0,95	0,98	0,98
Conformidade quanto ao brix	0,95	0,97	0,99	0,99
Taxa de desperdício na pós-colheita	7%	9%	5%	5%
Taxa crescimento do faturamento (R\$)	-	33%	-	29%
Taxa crescimento da produção (t)	-	33%	-	33%
Taxa de crescimento do valor das exportações (R\$)	-	33%	-	29%
Taxa de crescimento do volume das exportações (t)	-	33%	-	33%
Margem de contribuição	0,08	0,12	0,31	0,25
Market-share nas exportações	0,46%	0,57%	0,38%	0,50%
Variação do preço (R\$) comparado com <i>commodity</i>	-	-	103%	96%
Produtividade física em tonelada por hectare	25	26	18	18
Quantidade de certificações	2	2	2	2

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Na Figura 23 estão apresentados os indicadores de conformidade e desperdício do produto melão.

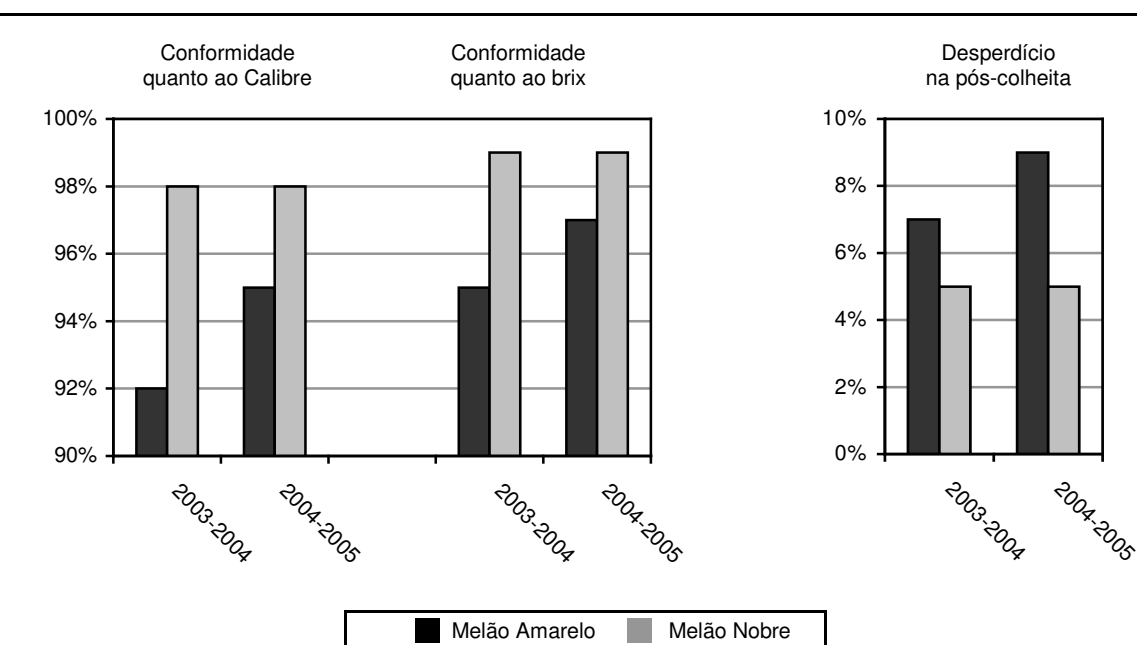


Figura 23 - Indicadores de conformidade e de desperdício na pós-colheita do melão Amarelo e dos melões nobres, da empresa Comfrutas (2003/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Através da análise da Figura 23, verifica-se que o melão nobre apresenta melhores taxas de conformidade quanto ao calibre e brix, perto de 100%, e, também, quanto à taxa de desperdício na pós-colheita. Isso indica que o produtor investiu mais na qualidade do melão nobre, já que os melões nobres exigem mais cuidados no manejo cultural e na fase de pós-colheita, principalmente com relação à cadeia de frio.

Os indicadores referentes ao desempenho do produto melão quanto ao crescimento do faturamento, produção e exportação (valor e volume) estão apresentados na Figura 24.

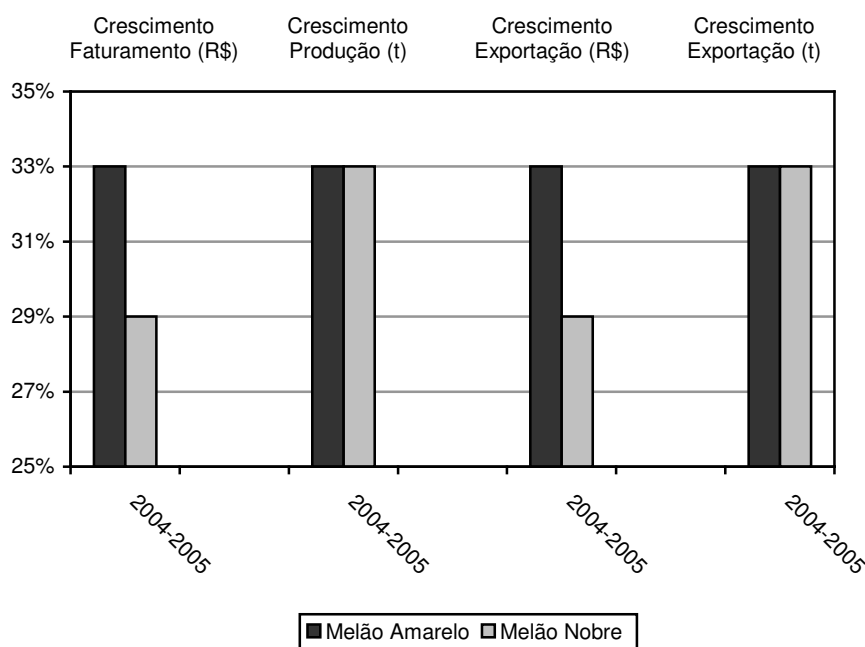


Figura 24 - Indicadores de crescimento do faturamento, produção e exportação do melão Amarelo e os melões nobres, da empresa Comfrutas (2003/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Essa análise permitiu verificar que todos indicadores apresentaram um crescimento anual de 29% a 33%, com um desempenho levemente melhor para o melão Amarelo produzido na empresa Comfrutas.

Os indicadores de margem de contribuição, *market-share* e a variação do preço dos melões Nobres, comparados com o melão Amarelo, estão apresentados a seguir.

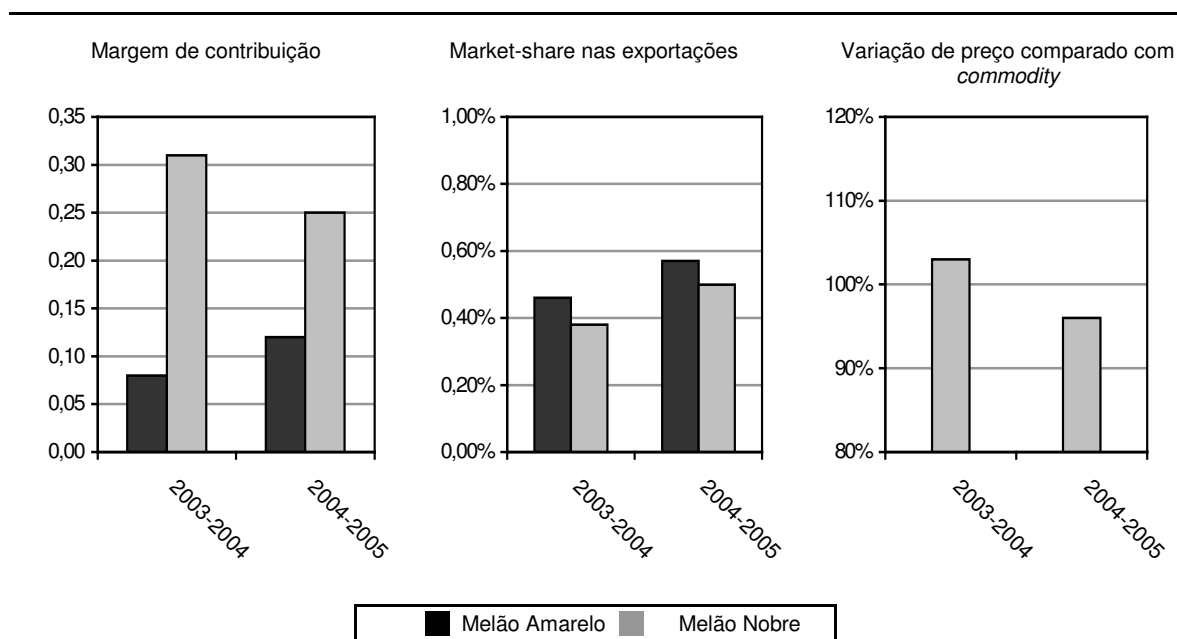


Figura 25 - Indicadores de margem de contribuição, market-share e a variação do preço, do melão Amarelo e dos melões nobres, da empresa Comfrutas (2003/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

A análise da Figura 25 permite a visão do desempenho superior do melão nobre no que se refere a margem de contribuição ao longo do período. O *market-share* do produto nobre e do Amarelo ficou no mesmo patamar. Os preços do melão nobre, comparados com o preço do melão Amarelo, apresentaram uma variação superior a 90%.

Ainda quanto ao fruto melão, a produtividade do melão Amarelo gira em torno de 25 toneladas por hectare, enquanto o melão nobre fica em 18 toneladas por hectare.

Para finalizar a apresentação e análise dos indicadores relativos à empresa Comfrutas, pode-se dizer que os produtos nobres apresentaram indicadores favoráveis, com destaque para a margem de contribuição, e, conseqüentemente, este produto tende a ser mais competitivo do que o melão Amarelo.

6.5.3 Avaliação da Estratégia de Diferenciação na Empresa Jan Agropecuária

Os valores coletados referentes aos indicadores do fruto melão tipo Amarelo produzido na empresa Jan Agropecuária estão apresentados na Tabela 13. Destaca-se que a análise foi realizada apenas em relação a *commodity*, pois a exportação da empresa é concentrada nesse produto.

Tabela 13 - Indicadores relativos ao melão Amarelo produzido pela empresa Jan Agropecuária (2003/05)

Indicadores de Competitividade	Melão Amarelo	
	2003 - 2004	2004 - 2005
Conformidade quanto ao calibre	0,96	0,96
Conformidade quanto ao brix	n.d.	0,91
Taxa de desperdício na pós-colheita	5%	6%
Taxa crescimento do faturamento (R\$)	-	-12%
Taxa crescimento da produção (t)	-	-19%
Taxa de crescimento do valor das exportações (R\$)	-	-24%
Taxa de crescimento do volume das exportações (t)	-	-14%
Margem de contribuição	0,24	-0,03
Market-share nas exportações	0,34%	0,24%
Variação do preço (R\$) comparado com <i>commodity</i>	-	-
Produtividade física em tonelada por hectare	25	25
Quantidade de certificações	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Na Figura 26 estão apresentados os indicadores de conformidade e desperdício do produto melão Amarelo.

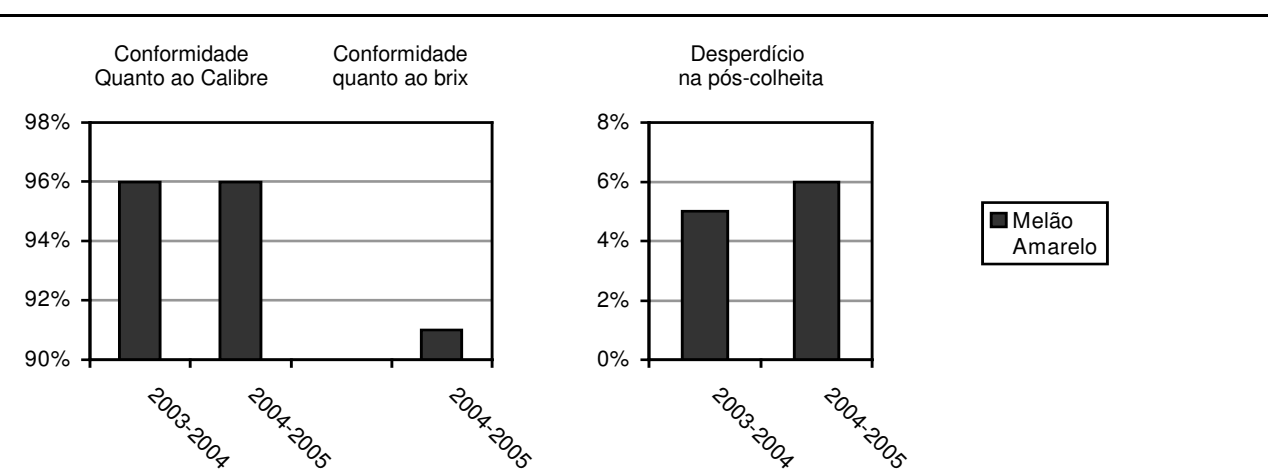


Figura 26 - Indicadores de conformidade e de desperdício na pós-colheita do melão Amarelo, da empresa Jan Agropecuária (2003/05)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores de conformidade e desperdício, nos anos considerados, não mostram muita variação e, são compatíveis com os números das outras empresas.

Em relação aos indicadores que refletem o desempenho do produto melão quanto ao crescimento do faturamento, produção e exportação, pode-se verificar na Figura 27 abaixo, que todos apresentam valores negativos, com destaque para a diminuição da exportação em 24%.

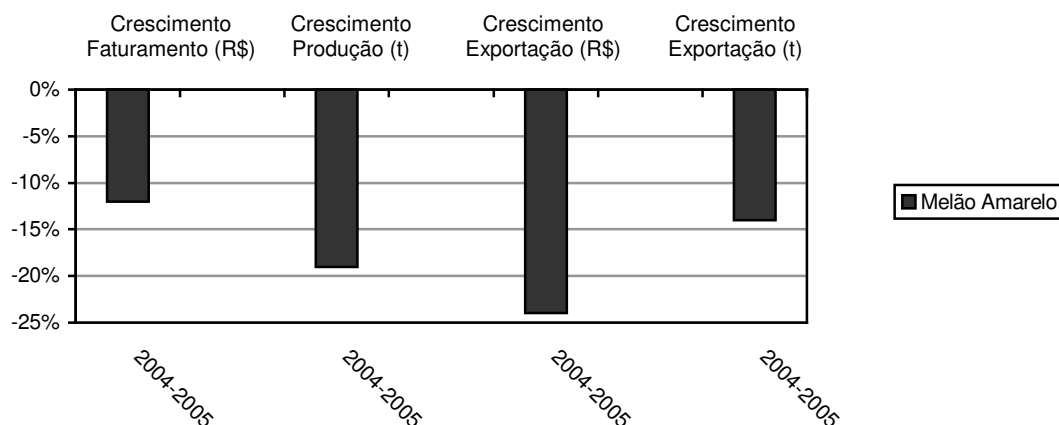


Figura 27 - Indicadores de crescimento do faturamento, produção e exportação do melão Amarelo, da empresa Jan Agropecuária no período (2003/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

Os gráficos relativos à margem de contribuição e ao *market-share* do melão Amarelo estão apresentados na Figura 28.

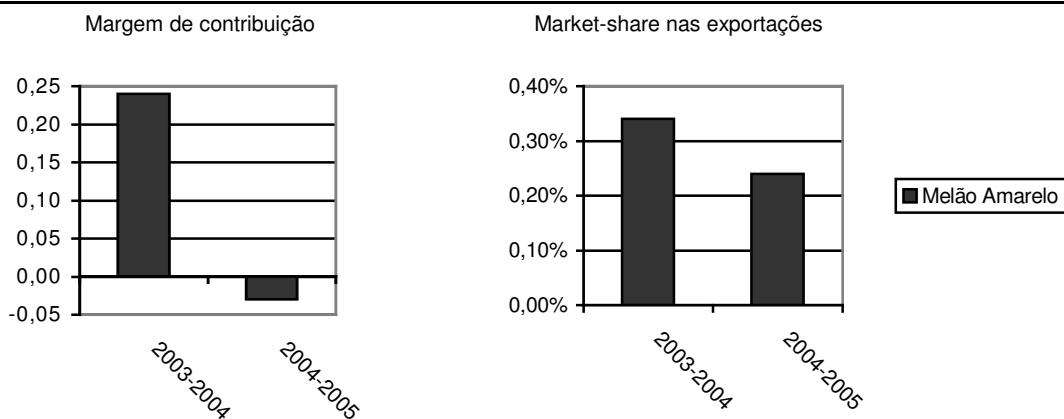


Figura 28 - Indicadores margem de contribuição e *market-share* do melão Amarelo, da empresa Jan Agropecuária (2003/05)

Fonte: Dados da pesquisa (2006).

A margem de contribuição diminuiu de 0,24 para um valor negativo de -0,03 e o *market-share* baixou 0,34% para 0,24%, no período em estudo, confirmando os resultados dos indicadores anteriores.

Pode-se dizer, então, que o melão Amarelo, produzido pela Jan Agropecuária, teve um baixo desempenho. Uma das explicações, conforme o próprio sócio-diretor da Jan Agropecuária, é devido à empresa ter pouco acesso ao capital para investimento necessário à melhoria de sua tecnologia. Isso não permite a diversificação da produção e a possibilidade de ofertar ao mercado produtos diferenciados com maior valor agregado, e assim, tornar-se mais competitiva.

6.5.4 Síntese dos Resultados da Avaliação da Competitividade da Estratégia de Diferenciação nas Unidades de Análise

No Quadro 17 está apresentada a síntese do estudo longitudinal e transversal sobre o desempenho dos produtos diferenciado e *commodity* nas unidades de análise.

Indicadores	Relação Produto Diferenciado / <i>Commodity</i>	Considerações
Conformidade quanto ao calibre e brix	Desfavorável	Tendência do mercado comprador do produto diferenciado ser mais exigente quanto a estes quesitos.
Taxa de desperdício na pós-colheita	Favorável	Maior investimento do produtor no produto diferenciado, devido à exigência de maiores cuidados no manejo cultural e na fase de pós-colheita.
Taxa de crescimento do faturamento, produção e exportações	Favorável	Crescimento anual de até 150% relativo ao produto diferenciado, e redução em até 93% dos indicadores relativos ao produto <i>commodity</i> .
Margem de contribuição	Favorável	Valor positivo para o produto diferenciado, o que pode implicar em uma maior lucratividade destes produtos. Enquanto, a <i>commodity</i> apresenta, muitas vezes, um valor negativo de margem de contribuição.
<i>Market-share</i> nas exportações	Favorável	É uma indicação da boa aceitação do produto diferenciado no mercado comprador.
Variação do preço	Favorável	O produto diferenciado apresenta uma variação superior a 60%, sendo um desempenho muito superior, neste aspecto, ao do produto <i>commodity</i> .
Produtividade física	Levemente desfavorável	A produção do produto <i>commodity</i> fica em torno de 20 - 26 toneladas por hectare e do produto diferenciado em torno de 18 - 25
Quantidade de certificações	Igualmente favorável	Na exportação de frutas frescas as certificações são imprescindíveis.

Quadro 17 - Síntese dos resultados da avaliação da competitividade da estratégia de diferenciação

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2006).

Portanto, o estudo revelou que os produtos diferenciados, como os melões nobres, têm, geralmente, um desempenho superior à *commodity*, melão Amarelo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho é analisar a contribuição da diferenciação de *commodities* como estratégia competitiva na exportação de frutas frescas de pequenas e médias empresas do nordeste brasileiro.

No estudo, o termo *commodity* é utilizado para designar produtos homogêneos produzidos em escala eficiente, de caráter não financeiro, pertencentes às categorias de produtos primários, semimanufaturados e manufaturados. Enquadram-se, nesta definição, os produtos agroindustriais.

A análise estrutural revelou que o setor frutícola nordestino apresenta baixa permeabilidade, em um ambiente com moderada rivalidade entre as empresas existentes e moderada ameaça de produtos substitutos. O setor é caracterizado ainda por um moderado a forte poder negocial tanto dos fornecedores como dos clientes, o que sugere a existência de uma tendência de ganhos de produtividade, redução de custos e preços. A forte exigência de investimentos em tecnologia e *know-how* para a obtenção de desempenho superior implica na busca de estratégias que possibilitam agregar valor ao produto, ao invés da adoção apenas de estratégias baseadas em volume de produção, contexto que tem provocado mudanças ao longo de toda a cadeia produtiva.

Os modelos identificados para explicar o desempenho superior no setor, ou a vantagem competitiva de uma empresa particular, apresentam deficiências por concentrarem-se em fatores empresariais mais relacionados ao ambiente interno das organizações e não lidarem adequadamente com a influência dos fatores externos.

Como alternativa, é proposto um desenho de modelo que considera a influência dos fatores sistêmicos, estruturais e empresariais, isoladamente, e da interação das três dimensões. A influência destas forças em interação ocorre pela determinação da natureza e intensidade dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do setor.

Os resultados da identificação dos FCS, etapa crítica da construção do modelo, apontaram quatro FCS mais relevantes para o setor: a) produção de produtos com qualidade; b) entrega rápida, regular e pontual; c) embalagem adequada à distribuição e; d) irrigação.

Concluída essa etapa, foram selecionados os indicadores de competitividade representativos dos FCS e, adicionalmente, os indicadores de desempenho da empresa. Os dois conjuntos de indicadores possibilitaram o estudo longitudinal e transversal sobre o desempenho dos produtos diferenciado e *commodity* nas unidades de análise, revelando que os produtos diferenciados têm, geralmente, um desempenho superior comparativamente às *commodities*.

Portanto, diante da aplicação do modelo, foi confirmada a hipótese central do estudo de que a estratégia da diferenciação fortalece as vantagens competitivas das frutas frescas exportadas pelas pequenas e médias empresas do nordeste brasileiro.

Cabe ainda acrescentar que, analisada a natureza dos FCS, a diferenciação de produtos não é identificada como um fator crítico para o sucesso do negócio, mas proporciona a diferença em outros aspectos da empresa. Nada obstante isso, a conquista de padrões internacionais de qualidade e a obtenção de certificados e protocolos internacionais daí decorrentes, exigidos e valorizados pelo mercado comprador, terminam por produzir diferenciação.

Foi também observada a importância da disponibilidade de capital para as empresas do setor, em especial para a produção de produtos diferenciados que precisam de investimentos ao longo em toda a cadeia de valor da empresa, como por exemplo, os investimentos em tecnologia e em projetos de pesquisa e desenvolvimento, que permitem vencer os desafios da pós-colheita, manter a qualidade e aumentar o período de conservação dos frutos.

Esses fatores, porém, dificultam a atuação das micro e pequenas empresas no mercado internacional. Uma das estratégias possíveis para superar essas dificuldades é a integração da empresa a uma rede produtiva, como é o caso das empresas pesquisadas. Nesse sentido, foi verificado que há uma tendência da empresa, que exerce o papel de empresa-mãe, de dedicar-se aos produtos diferenciados que agregam mais valor, mesmo que exijam maiores investimentos. As micros e pequenas empresas integrantes da rede *top-down*, contrariamente, têm seu desenvolvimento empresarial restrito devido à sua pequena capacidade

financeira e, por conseqüência, aos baixos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, baixa infra-estrutura tecnológica e baixa qualificação dos recursos humanos.

Nesse contexto, sugere-se que a política governamental favoreça o acesso das micro, pequenas e médias empresas às tecnologias, fontes de recursos e outros fatores que contribuem para a diferenciação dos produtos, além de contribuir para a formação de ambiente propício à expansão dessas empresas do setor frutícola nordestino, para que possam adquirir e sustentar vantagens competitivas.

Por fim, vale reconhecer que os temas da diferenciação de *commodities* e do modelo adequado à aferição da competitividade empresarial requerem ainda o aprofundamento das pesquisas, particularmente para construir-se um sistema de indicadores, baseado em equações simultâneas ou estruturais, e que seja de fácil aplicabilidade por parte dos gestores.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Tradução Martin A. Haag e Paulo R. Meira. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALMEIDA, Martinho I. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

AMATO, João Neto. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mcgraw Hill, 1977.

ARRUDA, Fernando M. A. As mudanças no cenário internacional e um projeto para a economia brasileira. In: VELLOSO, J. P. dos Reis (Coord.). **O Brasil e a economia mundial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL – BNB. Disponível em: <<http://www.bnb.gov.br>>. Acesso em: 10 set. 2005.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 3 out. 2005.

BARLEY, Stephen R. Images of imaging: notes on doing longitudinal field work. **Organization Science**, v.1, n.3, p. 220-247, 1990.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, Paulo C. de Sousa; BARROSO, Henrique C. M. de Paiva. A dimensão espacial na literatura de estratégia empresarial: um estudo exploratório. In: LUZÓN, J. L.; STADEL, C.; BORGES, C. (Org.). **Transformaciones regionales y urbanas em Europa y América Latina**. Barcelona: Universitat de Barcelona, 2003. p. 23-39.

BELING, Romar R *et al.* Bela colheita: o desempenho dos pomares brasileiros. **Anuário Brasileiro da Fruticultura 2004**. Santa Cruz do Sul, RS: Gazeta Santa Cruz, 2004. p. 9.

BERTERO, Carlos O.; BINDER, Marcelo P.; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n. 4, p. 48 -62, 2003.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo da gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BITITCI, Umit S. Measuring your way to profit. **International Journal of Management Decision**, v.32, n.6, p. 16-24, 1994.

BRAZILIAN FRUIT. Disponível em: <<http://www.brazilianfruit.org>>. Acesso em: 12 out. 2005.

BRITO, Carlos M.; LENCASTRE, Paulo de. **Os Horizontes do Marketing**. Lisboa: Editorial Verbo, 2000.

BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**: metodologia de planejamento. Rio de Janeiro: Garamod, 2002.

BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Pioneira, 1991.

CARDOSO, Carlos E. Leite; SOUZA, José da Silva. Fruticultura Tropical: Perspectivas e Tendências. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v.31, n.1, p. 84-95, 2000.

CARNEIRO Jorge M. Teixeira; CAVALCANTI, Maria A. F. Deschamps; SILVA, Jorge Fereira da. Porter revisado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.3, p. 7-30, 1997.

CARVALHO, José L.M.; TOLEDO, José C. A contribuição dos programas da qualidade na competitividade: estudo de caso no mercado brasileiro de polipropileno. **Polímeros: ciência e tecnologia**, v.12, n.4, p. 240-247, 2002.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis 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, 1998.

CAVES, R. E.; PORTER, Michael E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **The Quarterly Journal of Economics**, v.91, p. 241-261, 1977.

CAVICCHIOLI, Bianca; PUPIN, Francine; BOTEON, Margarete. Certificação: passaporte para os mercados mais exigentes. **Hortifrut Brasil**, São Paulo, n. 39, p. 8-15, 2005.

CECCONELLO, Ivandro. **Adequação de um sistema de administração da produção à estratégia organizacional**. 2002. 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CHADDAD, Fabio R. Denominações de origem controlada: um projeto de pesquisa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.1, p. 56-62, 1995.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

COMBES, Jean-Louis; GUILLAUMONT, Patrick. Commodity price volatility, vulnerability and development. **Development Policy Review**, v.20, n.1, p. 25-39, 2002.

CONNOLLY, Daniel J. **Understanding information technology investment decision-making in the context of hotel global distribution systems: a multiple-case study**. 1999. 509f. Dissertation (Submitted to require the degree Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management) - Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 1999.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORREIA, Rebert Coelho; ARAÚJO, José L. Pinheiro; CAVALCANTI, Érico de Barros. A fruticultura como vetor de desenvolvimento: O caso dos municípios de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA). **BNB: Rede da Irrigação da ETENE, 2001**. Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/Content/Aplicacao/ETENE/rede_irrigacao/Docs/A_Fruticultura_como_Vetor_de_Development-O_Caso_dos_Municipios_de_Petrolina_\(PE\)_e_Juazeiro_\(BA\).PDF](http://www.bnb.gov.br/Content/Aplicacao/ETENE/rede_irrigacao/Docs/A_Fruticultura_como_Vetor_de_Development-O_Caso_dos_Municipios_de_Petrolina_(PE)_e_Juazeiro_(BA).PDF)>. Acesso em: 20 ago. 2005.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, J. Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papirus, 1995.

CRAIG, James C.; GRANT, Robert M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DALLABRIDA, Valdir R.; FERNÁNDEZ, Victor R. Inovação, território e desenvolvimento. In: CARVALHO, José R.; HERMANNNS, Klaus (Org.). **Políticas públicas e desenvolvimento regional no Brasil**. Fortaleza, 2005. p. 239-265.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DÉTRIE, Jean-Piere. **Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade - política global da empresa**. Tradução Jorge Freitas da Silva. 3. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v.27, n.3, p. 467-488, 1984.

DOSI, Giovanni. Technological Paradigms and Technological Trajectories. **Research Policy**, v.11, p. 147-162, 1982.

DOSI, Giovanni; NELSON, Richard R. An introduction to evolutionary in economics. **Jornal of Evolutionary Economics**, v.4 n.3, p. 153-172, 1994.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. Disponível em: <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em: 5 ago. 2006.

FAGUNDES, Jorge. Políticas de defesa da concorrência e política industrial: convergência ou divergência? **Revista do IBRAC**, v.5, n.6, 1998.

FAIRBANKS, Michael; LINDSAY, Stace. **Arando o mar**: fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FARAH JUNIOR, Moisés F. **Reestruturação produtiva e estratégias de gestão**: o caso de uma média empresa do setor metalúrgico da região metropolitana de Curitiba. 127f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 1999.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais e a economia de custos de transação. In: FARINA, Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo F.; SAES, Maria S. M. (Org.). **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997. p.165-176.

FAULKNER, David; BOWMAN, Cliff. Generic strategies and congruent organisational structures: some suggestions. **European Management Journal**, v.10, n.4, p. 494-499, 1992.

FAVARO, Tatiana. Apicultura orgânica é viável em áreas agrícolas. **São Paulo: Estadão**, 30 jul. 2003. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/ciencia/noticias/2003/jul/30/20.htm>>. Acesso em: 17 ago. 2003.

FERNANDES, Moacyr. Fruticultura: bom para o país. In: BELING, Romar R. *et al.* **Anuário Brasileiro da Fruticultura 2004**. Santa Cruz do Sul, RS: Gazeta Santa Cruz, 2004. p.122.

FERRAZ, J. Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria brasileira. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FONTES, Rebecca. Fiotex aposta em produto diferenciado. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, n. 523, 2000.

FREEMAN, Chris. Networks of innovators: A synthesis of research issues. **Research Policy**, v. 20, n. 5, p.499-514, 1991.

FROTA, Silvana. Agronegócio. **Municípios do Ceará**, n. 60, 2004.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR - FUNCEX. Disponível em: <<http://www.funcex.com.br>>. Acesso em: 15 nov. 2005.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL - FMI. Disponível em: <<http://www.imf.org>>. Acesso em: 13 jan. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, Fernando A.P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p. 53-74, 1999.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade**: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989. Texto para discussão n. 211.

HAMBRICK, D. C. An empirical typology of mature industrial-product environments. **Academy of Management Journal**, v.26, n.2, p. 213-230, 1983.

HANNAN, M.T; FREEMAN J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n. 5, 1997.

HERBERT, Theodore T.; DERESKY, Helen. Generic strategies: an empirical investigation of tipology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, v.8, p. 135-147, 1987.

HILL, Charles W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost : a contingency framework. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p. 401-412, 1988.

HOMEM DE MELLO, Fernando. **O mundo das commodities**. 2000. Disponível em: <www.eca.usp.br/emalta/lista/merc/commod.htm>. Acesso em: 10 ago. 2004.

HÜHNE, Leda Miranda. **Metodologia científica**: caderno de textos e técnicas. 5. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS - IBRAF. Disponível em: <<http://www.ibraf.org.br>>. Acesso em: 5 set. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FRUTAS - IBRAF. **Informativo**, n. 34, 2004.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - IEDI. Disponível em: <www.iedi.org.br>. Acesso em: 20 nov. 2005.

IZERROUGENE, Bouzid. Inserção competitiva e integração vertical e espacial das cadeias de grãos/carnes e frutas na Bahia. **Revista Bahia Agrícola**, v.3, n.3, 1999.

JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro**: discussão teórica e evidências no sistema carnes. Tese (doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

JONES, Gareth R.; BUTLER, John E. Costs, revenue and business-level strategy. **Academy of Management Review**, v.13, n.2, p. 202-213, 1988.

KAPLAN Robert S.; NORTON David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARNANI, A. Generic competitive strategies: an analytical approach. **Strategic Management Journal**, v.5, p.367-380, 1984.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. Tradução Sônia Schwartz, Cecília Bartalotti. São Paulo: Saraiva, 1999.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country : a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, v.31, p. 802-827, 1988.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Pensar globalmente, atuar localmente. **HSM Management**, n.2, p. 6, 1997.

_____.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José C. Cyrineu. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KRUGMAN, Paul R. **Internacionalismo pop**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____.; OBSTFELD, M. **Economia internacional**: teoria e política. São Paulo: Makron Books, 1999.

KUPFER, David. Barreiras estruturais à entrada. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org). **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. **Ensaio FEE**, Rio de Janeiro, v.17, n.1, p. 355-372, 1996.

_____. **Padrões de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1992. Texto para discussão 265.

LACERDA, M. Aurélia Dantas *et al.* A participação da fruticultura no agronegócio brasileiro. **Revista de Biologia e Ciências da Terra**, v.4, n.1, 2004.

LACERDA, Maria Aurélia Dantas; LACERDA, Rogério Dantas. O cluster da fruticultura no Pólo Petrolina/Juazeiro. **Revista de Biologia e Ciências da Terra**, v.4, n.1, 2004.

LASTRES, Helena M. M.; ARROIO, Ana; LEMOS, Christina. Políticas de apoio a pequenas empresas: do leito de procusto à promoção de sistemas produtivos locais. In: LASTRES; CASSIOLATO; MACIEL (Org.). **Pequena empresa**: Cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003. p.529-543.

LEITE BARBOSA, Arnaldo Parente. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UECE, 2001.

LEONARD-BARTON, Dorothy L. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. **Organization Science**, v.1, n.3, p. 248-266, 1990.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation of anything. **Harvard Business Review**, v.58, n.1, p.83-91, 1980.

LEVY, B. Developing Indigenous Small and Medium Enterprises: an empirical assessment. **Economic Review**, v.7, n.1, 1993.

LIMA, João P. Rodrigues; MIRANDA, Érico de A. Fruticultura irrigada no Vale de São Francisco: incorporação tecnológica, competitividade e sustentabilidade. **Revista Econômica do Nordeste**, v.32, p. 611-631, 2001. Número Especial de Novembro.

LOOTTY, M.; SZAPIRO, Marina. Economia de escala e escopo. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LOPES NETO, Alfredo. **Possibilidades de modernização rural do Ceará através da agricultura irrigada e da fruticultura**: sistematização de documentos. Fortaleza: CNPQ / SECITECE, 1999.

LOSEKANN, L.; GUTIERREZ, M. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MALHOTRA, Naresh, K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINELLI, Orlando; CAMARGO, José M. A cadeia de frutas frescas no âmbito das configurações produtivas globais. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v.33, n.2, 2002.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGIDO, José L.; XAVIER, Coriolano. **Marketing & Agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, Rodrigo B.; CUNHA, Cristino J. C. de Almeida. A natureza e a dinâmica das Capacidades Organizacionais no contexto brasileiro: uma agenda para pesquisa sobre a vantagem competitiva das empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais...** Campinas, 2001.

MELO, Luiz M. Modelos tradicionais de concorrência. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MELLAGI FILHO, A. **Mercado de commodities**. São Paulo: Atlas, 1990.

MILES, R. F.; SNOW, C.C. Organizations: new concepts for new firm. **Califórnia Management Review**, v.28, n.3, p. 62-67, 1986.

MILLER, A; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980): model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p. 553-585, 1993.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 12 ago. 2005.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - MCT. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB)**. IE/Unicamp - IEI/UFRJ - FDC - Funcex. Instituição Gestora Fundação Economia de Campinas - Fecamp. 1993. Disponível em: <www.mct.gov.br/publi/compet/r_final1.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2005.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v.65, n.4, p. 65-75, 1987.

_____. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v.5, p. 1-67, 1988.

_____.; QUINN, J. Brian. **O processo da estratégia**. Tradução James S. Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORI, Robson L. Políticas institucionais para os setores em transição estrutural: o caso das telecomunicações. In: ENCONTRO DE ECONOMIA PARANAENSE, 2., 2003, Maringá. **Anais...** Maringá, 2003.

NACHREINER, Maria Luiza; BOTEON, Margarete; PAULA, Tamy Sasano de. Sistema agroindustrial do melão: Mossoró versus Juazeiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 40., 2002, Passo Fundo, RS. **Anais...** Passo Fundo, 2002.

MURRAY, A. I. A contingency view of Porter's generic strategies. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p. 390-400, July 1988.

NASSAR, André; FARINA, Tatiana. Exportações agroindustriais brasileiras: valor industrial e valor de mercado. In: ENCONTRO DE ECONOMISTAS DE LÍNGUA PORTUGUESA, 4., 2001, Évora, Pt . **Anais...** Évora, 2001.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. Evolutionary Theorizing in Economics. **Journal of Economic Perspectives**, v.16, n.2, p. 23-46, 2002.

NEVES, Marcos F. **Sistema agroindustrial citrícola**: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro. 119f. Dissertação (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. 253f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PARNELL, John A. New evidence in the generic strategy and business performance debate: a research note. **British Journal of Management**, Londres, v.8, p. 175-181, 1997.

PARRÉ, José Luiz. **Proposta da utilização de um modelo de dois setores para a análise da geração de excedentes da agroindústria brasileira**. Passo Fundo, RS: FEA/UPF, 1998. Texto para discussão n.10/98

PARTRIDGE, M.; PERREN, L. Developing strategic direction: can generic strategies help? **Management Accounting**, London, v.72, n.5, p. 28-29, May 1994.

PASSOS, O. S. **Pesquisa e desenvolvimento em fruticultura no nordeste brasileiro**: frutas tropicais e potencial para exportação. Cruz das Almas, Ba: Embrapa, 1993.

PEREIRA, Júlio C. Rodrigues. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 2001.

PIDD, Michael. **Modelagem Empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais**: fundamentos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M.E. **Competição - on competition**: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. A vantagem competitiva das nações. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M.E. (Org). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p. 61-78, 1996.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução Elizabeth M. P. Braga. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989(a).

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução Waltensir Dutra. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989(b).

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução Elizabeth M. P. Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, Sílvia. **Concorrência e competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

_____.; CARVALHO, Enéas G. **Competitividade internacional**: uma agenda para discussão. Campinas, SP: IE/UNICAMP, 1990. Relatório de Pesquisa SICCT.

POSSAS, Mario L. Concorrência Schumpeteriana. In: KUPFER, DAVID; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____.; FAGUNDES, Jorge; PONDÉ, João L. Política antitruste: um enfoque schumpeteriano. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 23., 1995, Salvador. **Anais...** São Paulo: ANPEC, 1995, p. 270-289.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M.R. Pela aplicabilidade – com maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.2, p. 143-170, 1998.

RANGEL, Ronaldo. Uma leitura das políticas industrial e de concorrência no Brasil sob ótica schumpeteriana, da contestabilidade e do pacto social. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v.7, n.13, p. 79-98, 1999.

RATTNER, H. Aspectos econômicos e tecnológicos da indústria de alimentos brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v.18, n.3, 1978.

REIS, Lopes. **Estratégia empresarial**: análise, formulação e implementação. Lisboa: Presença, 2000.

RIBEIRO, Fernanda C. F. *et al.* O dilema custos versus diferenciação: um estudo de caso na Companhia Siderúrgica Nacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGON, Liana *et al.* Novas metas. **Anuário Brasileiro da Fruticultura 2005**. Santa Cruz do Sul, RS: Gazeta Santa Cruz, 2005. p. 28.

RODRIGUES, Roberto. Fruticultura, setor estratégico para a geração de emprego e renda no Brasil. **Anuário Brasileiro da Fruticultura 2004**. Santa Cruz do Sul, RS: Gazeta Santa Cruz, 2004. p. 4.

_____. Mapa moderniza estrutura interna para apoiar crescimento do agronegócio. **Revista da Política Agrícola**, ano XIV, n.1, 2005.

ROESCH, Sylvia M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALVATORE, Dominick. **Economia Internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. **Economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTOS, J. A. Gonçalves dos; MENDES, L. G. Estrutura agroindustrial da mandioca no nordeste: tendências e possibilidades de desenvolvimento competitivo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 37., 1999, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Coleção os economistas.

SCHROEDER, R. Christopher. Distorções nos mercados de commodity: lições da cadeia da soja. **Revista Agrosoft**, n.7, 1999.

SECRETÁRIA DE AGRICULTURA E PECUÁRIA - SEAGRI. Disponível em: <<http://www.seagri.ce.gov.br>>. Acesso em: 22 jan. 2006.

SECRETÁRIA DE COMÉRCIO EXTERIOR - SECEX. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex>>. Acesso em: 9 nov. 2005.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO - SECOM. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/secom>>. Acesso em: 18 ago. 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 27 out. 2005.

SILVA, José Graziano da et al. Política para o setor sucroalcooleiro frente à crise: uma proposta alternativa para o estado de São Paulo. Texto apresentado num seminário organizado pelo Núcleo de Economia Agrícola do Instituto de Economia – Unicamp, SP: 19 de julho, 1999.

SOUZA, Carlos F. B. Índice de preço para as commodities de exportação do Brasil. **Boletim conjuntural - IPEA**, n.47, 1999.

SOUZA, Jane M. Gondim de. Fruticultura II: o mercado nacional. **BNB: Rede da Irrigação da ETENE**, 2000. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/Aplicacao/ETENE/Rede_Irigacao/Docs/Fruticulturall-O_mercado_nacional.PDF> Acesso em: 20 nov. 2005.

SRAFFA, Piero. The laws of returns under competitive conditions. **Economic Journal**, v.36, n.144, p. 535-550, 1926. Disponível em: <<http://homepage.newschool.edu/het/texts/sraffa/sraffa26.htm>> Acesso em: 14 jan. 2004.

STEIND, Josef. **Pequeno e grande capital**: problemas econômicos do tamanho da empresa. São Paulo: Hucitec, 1990.

TODA FRUTA. Disponível em: <<http://www.todafruta.com.br>>. Acesso em: 12 out. 2005.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND, A .J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. Tradução Francisco Roque M. Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROUT, Jack. **Diferenciar ou morrer**. Tradução Eduardo Lassere. São Paulo: Futura, 2000.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP. Disponível em: <<http://www.bibvirt.futuro.usp.br/especiais/frutasnobrasil/melao.html>>. Acesso em: 24 fev. 2006.

VASCONCELLOS, Marco A. S. de; GREMAUD, Amaury P.; TONETO JUNIOR, Rudinei. **Economia brasileira contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v.39, p. 727-738, 1991.

WEERSMA, Laodicéia A. **Estratégia da diferenciação de commodities como fator de competitividade**. 2001. 73f. Monografia (Especialização em Negócios Internacionais) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2001.

WEERSMA, Laodicéia A; NEVES, J. Adamor D. Estratégia de posicionamento de commodities: o caso do algodão nordestino. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 18., 2004, Camboriú, SC. **Anais...** Camboriú, 2004.

WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance : an empirical investigation. **Strategic Management Journal**, v.7, p. 217- 231, 1986.

WHITLEY, R. The social construction of business systems in East Ásia. **Organization Studies**, v.12, n.1, p. 1-28, 1991.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WILLIAMSON, John. **A economia aberta e a economia mundial**: um texto de economia internacional. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

WRIGHT, P. A refinement of Porter's strategies. **Strategic Management Journal**, v.8, p. 93-101, 1987.

_____. *et al.* Organization types, conduct, profitability and risk in the semiconductor industry. **Journal of Management Systems**, v.2, n.2, p. 33-48, 1990.

YANO, Célio. Crescimento constante: agroecologia atrai a atenção de produtores e pesquisadores de todo o país. **Ciência Hoje On Line**. Disponível em: <<http://cienciahoje.uol.com.br/controlPanel/materia/view/4104>>. Acesso em: 3 ago. 2005.


YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNGBAL, K.; KWANGSUM, S.; JINJOO, L. Determinants of Technological Innovation in the Small Firms in Korea. **Research and Development Management**, v.23, n.3, 1993.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Apresentação do sistema agroindustrial. In: _____.; NEVES, Marcos F (Org.). **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário - pesquisadores, técnicos e produtores no setor de agricultura

 UECE Curso de Mestrado em Administração	QUESTIONÁRIO - PESQUISADORES, TÉCNICOS E PRODUTORES NO SETOR DE AGRICULTURA TEMA: Diferenciação de <i>commodities</i> como estratégia competitiva em pequenas e médias empresas: estudo multicase no setor exportador de frutas frescas do nordeste brasileiro.
---	--

Data: / /2005

1. Caracterização do respondente

1.1.1. Nome: _____

1.1.2. Empresa: _____

1.1.3. Cargo / função: _____

1.1.4. Fone: _____ E-mail: _____

2. Indique os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a fruticultura no nordeste brasileiro, utilizando uma escala de 1 a 5.

Nota: Considere a seguinte escala: 1 – não importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 – muito importante; 5 – extremamente importante.

FCS relacionados com a tecnologia	1	2	3	4	5
Inovação do processo de produção					
Inovação de produto					
Melhoramento genético					
<i>Packing house</i>					
Irrigação					
FCS relacionados com a produção					
Produção de produtos com qualidade					
Baixo custo de produção					
Flexibilidade de produção ajustada ao mercado comprador					
Produção diversificada					
Produção não sujeita a sazonalidade natural					
Produção de produtos diferenciados					
FCS relacionados com a distribuição					
Diversidade dos canais de distribuição					
Baixo custo na distribuição					
Entrega rápida, regular e pontual					
Cadeia de frio					
Embalagem adequada à distribuição					
FCS relacionados com a comercialização					
Serviços de pré e pós-venda					
Atendimento adequado à demanda dos clientes					
Presença de <i>trading companies</i> / <i>brokers</i>					

FCS relacionados com habilidade e capacidade organizacional	1	2	3	4	5
Deslocamento rápido do produto desenvolvido da fase de P&D para o mercado consumidor					
Rápida resposta às condições de mudança do mercado					
Sistemas / plataformas de informação					


2.1. Quais outros FCS poderiam ser apontados para o desempenho excepcional no mercado de exportações de frutas?

3 – Diante da análise do setor frutícola do nordeste brasileiro, assinale o grau que pode ser atribuído a cada item abaixo.

	Fraco	Moderado	Forte
O setor tende a crescer			
Há elevada necessidade de investimento para competir no setor			
O setor exige economias de escala			
O setor apresenta elevada necessidade de know-how			
Os produtos das empresas do setor apresentam diferenciação			
As empresas do setor possuem produtos com identidade de marca			
As empresas do setor se defrontam com barreiras de saída			
O setor apresenta diversidade de competidores			
As empresas do setor se defrontam com expectativas de retaliação por parte dos concorrentes			
As empresas no setor estão concentradas			
Os clientes do setor estão concentrados			
Os clientes compram em grandes volumes			
Os clientes se defrontam com custos quando mudam de fornecedor			
Os clientes apresentam propensão a substituir			
Os produtos possuem substitutos no mercado externo			
Os produtos diferenciados têm desempenho relativo de preço superior ao de seus concorrentes <i>commodities</i>			
Os clientes possuem sensibilidade a preço			
Os canais de distribuição são de fácil acesso			
Os insumos dos produtos produzidos apresentam diferenciação			
Os insumos dos produtos produzidos apresentam substitutos			
Os fornecedores de insumos estão concentrados			
As políticas governamentais são favoráveis ao setor			

4. Que outras informações de relevância para esta pesquisa podem ser acrescentadas?

APÊNDICE B: Questionário empresa

 <p>UECE Curso de Mestrado em Administração</p>	<p style="text-align: center;">QUESTIONÁRIO – EMPRESA</p> <p><u>TEMA:</u> Diferenciação de <i>commodities</i> como estratégia competitiva em pequenas e médias empresas: estudo multicasos no setor exportador de frutas frescas do nordeste brasileiro.</p>
---	--

Data: / /2005

1. Caracterização do respondente

1.1. Nome: _____

1.2. Cargo / função: _____

1.3. Fone: _____ E-mail: _____

2. Caracterização da empresa

2.1. Data da fundação: _____

2.2. Atividade principal: _____

2.3. Número de empregados (2004) _____

2.4. Receita Bruta em (2004) _____

2.5. Data de início das atividades no comex: _____

2.6. A empresa opera de forma integrada com outras empresas? _____

2.7. Caso positivo, qual função da empresa na rede?

2.8. Qual o porte e a função das demais empresas participantes da rede?

3 - Decisões estratégicas

3.1. Informe as *commodities* produzidas e comercializadas pela empresa.

3.2. Informe os produtos com diferenciação que são produzidos e comercializados pela empresa e marque o principal fator de diferenciação.

Produto diferenciado	Característica física	Qualidade	Design	Suporte	Imagem	Preço
1.						
2.						
3.						
4.						

3.3. Em relação à questão anterior, descreva como este fator está sendo utilizado no produto e indique em que data iniciou a sua produção.

	Data	Descrição
Produto 1		
Produto 2		
Produto 3		
Produto 4		

3.2. Marque qual das estratégias abaixo é mais utilizada pela empresa para a diferenciação.

Nota: Oferta de referência é a oferta que a maioria dos consumidores, num determinado mercado e num momento particular, espera implicitamente que lhe seja proposta.

- () A empresa produz uma oferta que o mercado considera melhor do que a oferta de referência (perceptível e valorizada pelo mercado ou por uma grande parte dele).
- () A empresa produz uma oferta para um segmento de mercado específico que a considera melhor do que a oferta de referência (este segmento específico é o único susceptível de valorizar o caráter específico).
- () A empresa produz uma oferta que o mercado considera inferior à oferta de referência, mas lhe é proposta a um preço sensivelmente mais baixo (o preço, de fato, é o único incentivo à compra do produto).
- () A empresa produz uma oferta que o mercado considera inferior à oferta de referência, mas esta oferta é dirigida para um segmento específico do mercado no qual certas características da oferta de referência são supérfluas (a supressão dessas características, que permite reduzir o custo e o preço da oferta, não acarreta nenhuma degradação do valor atribuído pelo este segmento).

3.3. Por que a escolha por um produto diferenciado?

3.4. Quais as vantagens do produto diferenciado?

3.5. Quais as perspectivas do produto diferenciado no mercado externo?

3.6. Quais os obstáculos/barreiras às exportações do produto diferenciado?

3.7. Como é determinado o preço do produto?

a) *commodity*: _____

b) diferenciado: _____

4 – Análise das Atividades da Empresa

Descreva as ações da empresa que contribuem para a diferenciação de produtos, em cada uma das atividades abaixo.

Identificação do Mercado	
Tecnologia	
Produção	
Distribuição	
Marketing & Venda	
Pós-Venda	


5 – Indicadores de desempenho

5.1. A empresa utiliza indicadores de desempenho para acompanhar a competitividade dos seus produtos? Sim () Não ()

5.2. Caso positivo, quais os indicadores de desempenho utilizados pela empresa?

6 - Que outras informações de relevância para esta pesquisa podem ser acrescentadas?

APÊNDICE C: Formulário de apoio à entrevista - empresa

 <p>UECE Curso de Mestrado em Administração</p>	<p align="center">FORMULÁRIO DE APOIO À ENTREVISTA - EMPRESA</p> <p><u>TEMA</u>: Diferenciação de <i>commodities</i> como estratégia competitiva em pequenas e médias empresas: estudo multicasos no setor exportador de frutas frescas do nordeste brasileiro.</p>
---	--

Data: / /2005

1. Caracterização da empresa

Nota: anexar relatório contendo as seguintes informações:

- Histórico
- Localização
- Área explorada (ha)
- Visão e Missão da empresa
- Destino vendas (% mercado interno e % externo)
- Países de destino das exportações
- Especificar as variedades de produtos produzidos e comercializados
- Brix médio exigido pelos países importadores (por produto)
- Calibre médio exigido pelos países importadores (por produto)
- Empregos diretos (2004)
- Empregos indiretos (2004)
- Receita bruta R\$ (2004) – para classificar o porte da empresa
- Especificar os selos/certificados que a empresa possui ou está se credenciando (especificar datas de credenciamento)
- Fluxo de atividades (o que a empresa possui? por exemplo: parque frio? *packing house*?)
- Empresas Integradas/parcerias

2. Indicadores de desempenho

Visando mensurar a contribuição da estratégia da diferenciação, foi desenvolvido na dissertação um sistema de indicadores. Neste sentido, necessita-se das seguintes informações:

2.1. Do produto *commodity* (1) : _____

	2000	2001	2002	2003	2004
Produção total (t)					
Hectares Plantados					
Faturamento total (R\$)					
Faturamento total das exportações (R\$)					
Volume total das exportações (t)					
Custo total médio em R\$ por kg					
Preço médio de venda em R\$ por kg					
Número de países importadores					
Número de clientes importadores					
Volume total (t) do produto não aceito pelos importadores devido a não conformidade de calibre					
Volume total (t) do produto não aceito pelos importadores devido a não conformidade de brix					
Volume total (t) do produto desperdiçado na pós-colheita					
Quantidade de certificações do produto					

2.2. Do produto diferenciado (1) correspondente: _____

	2000	2001	2002	2003	2004
Produção total (t)					
Hectares Plantados					
Faturamento total (R\$)					
Faturamento total das exportações (R\$)					
Volume total das exportações (t)					
Custo total médio em R\$ por kg					
Preço médio de venda em R\$ por kg					
Número de países importadores					
Número de clientes importadores					
Volume total (t) do produto não aceito pelos importadores devido a não conformidade de calibre					
Volume total (t) do produto não aceito pelos importadores devido a não conformidade de brix					
Volume total (t) do produto desperdiçado na pós-colheita					
Quantidade de certificações do produto					

2.3. Do produto *commodity* (2): _____

	2000	2001	2002	2003	2004
Produção total (t)					
Hectares Plantados					
Faturamento total (R\$)					
Faturamento total das exportações (R\$)					
Volume total das exportações (t)					
Custo total médio em R\$ por kg					
Preço médio de venda em R\$ por kg					
Número de países importadores					
Número de clientes importadores					
Volume total (t) do produto não aceito pelos importadores devido a não conformidade de calibre					
Volume total (t) do produto não aceito pelos importadores devido a não conformidade de brix					
Volume total (t) do produto desperdiçado na pós-colheita					
Quantidade de certificações do produto					

2.4. Do produto diferenciado (2) correspondente: _____

	2000	2001	2002	2003	2004
Produção total (t)					
Hectares Plantados					
Faturamento total (R\$)					
Faturamento total das exportações (R\$)					
Volume total das exportações (t)					
Custo total médio em R\$ por kg					
Preço médio de venda em R\$ por kg					
Número de países importadores					
Número de clientes importadores					
Volume total (t) do produto não aceito pelos importadores devido a não conformidade de calibre					
Volume total (t) do produto não aceito pelos importadores devido a não conformidade de brix					
Volume total (t) do produto desperdiçado na pós-colheita					
Quantidade de certificações do produto					

2.5. Da empresa (total)

	2000	2001	2002	2003	2004
Gastos de P&D em (R\$)					
Faturamento total (R\$)					
Número de parceiros integrados da empresa					

2.6. Do mercado (preço médio concorrência - R\$)

	2000	2001	2002	2003	2004
Melão amarelo					
Melão nobre (especificar)					
Melancia					
Melancia sem sementes					

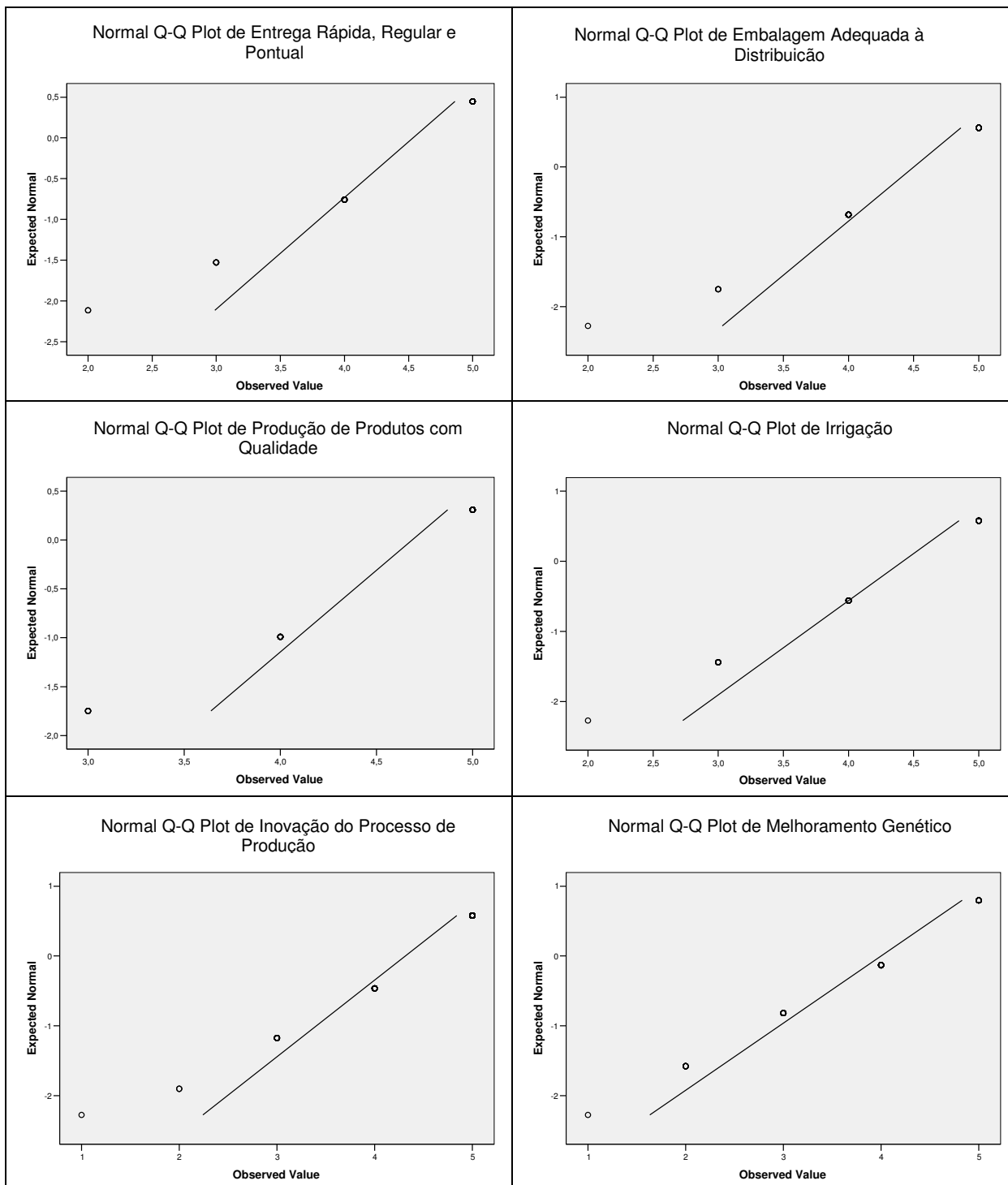
2.7. Do Setor Fruticultura do Nordeste (por produto)

	2000	2001	2002	2003	2004
Faturamento (R\$)					

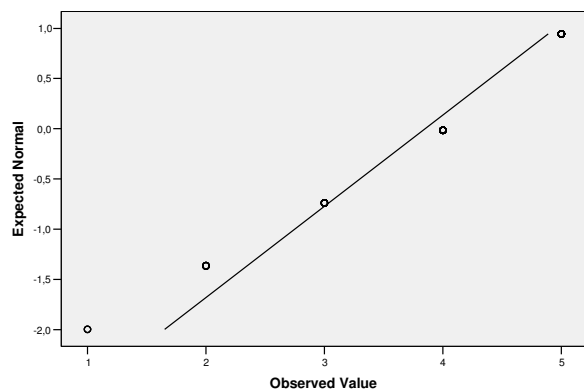
APÊNDICE D: Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov

FCS	Estatístico	Graus de Liberdade	Significância
Entrega rápida, regular e pontual	,389	86	,000
Embalagem adequada à distribuição	,350	86	,000
Produção de produtos com qualidade	,456	86	,000
Irrigação	,341	86	,000
Inovação do processo de produção	,332	86	,000
Melhoramento genético	,250	86	,000
Inovação de produto	,229	86	,000
Deslocamento rápido de P&D para mercado	,233	86	,000
Rápida resposta às mudanças do mercado	,266	86	,000
Produção de produtos diferenciados	,262	86	,000
Serviços de pré e pós-venda	,252	86	,000
Atendimento adequado à demanda do cliente	,354	86	,000
Diversidade dos canais de distribuição	,239	86	,000
Baixo custo na distribuição	,256	86	,000
Flexibilidade de produção	,211	86	,000
Sistemas / plataformas de informação	,243	86	,000
Baixo custo de produção	,292	86	,000
Cadeia de Frio	,264	86	,000
<i>Packing house</i>	,260	86	,000
Produção diversificada	,193	86	,000
Presença de <i>trading companies / brokers</i>	,207	86	,000
Produção não sujeita a sazonalidade natural	,233	86	,000

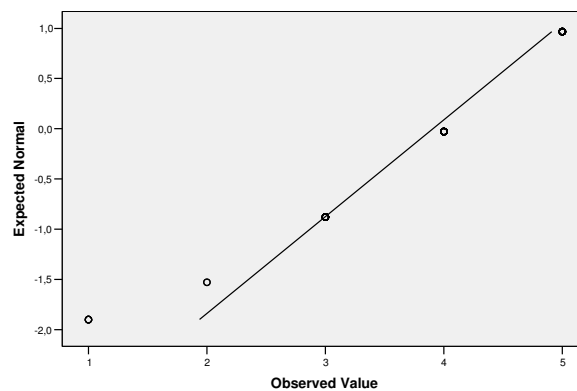
APÊNDICE E: Q-Q Plots das variáveis de grau de importância



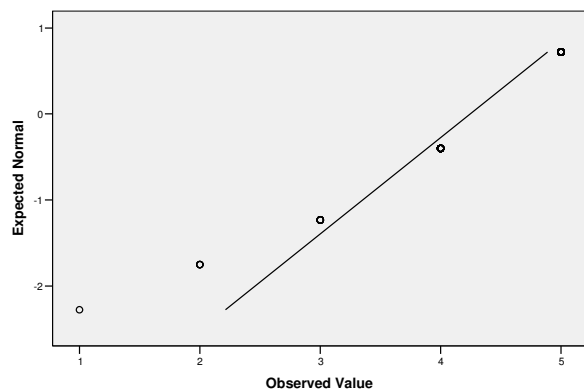
Normal Q-Q Plot de Inovação de Produto



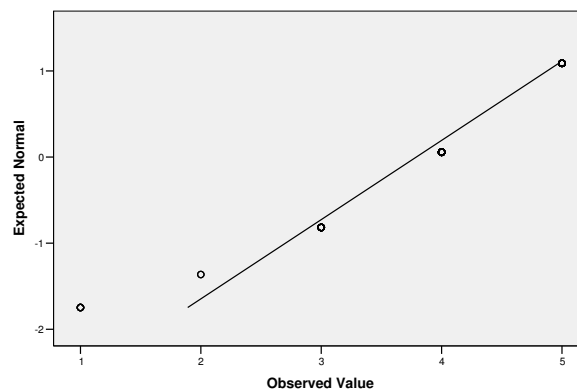
Normal Q-Q Plot de Deslocamento Rápido de P&D para Mercado



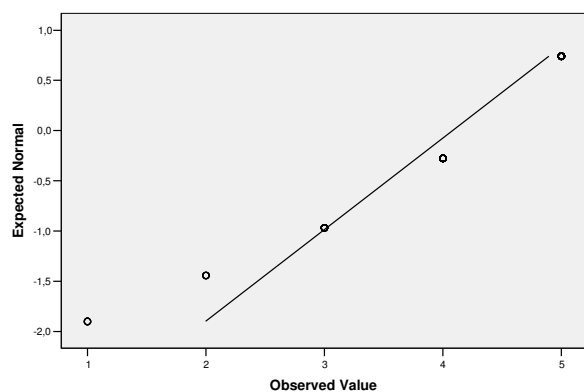
Normal Q-Q Plot de Rápida Resposta às Mudanças do Mercado



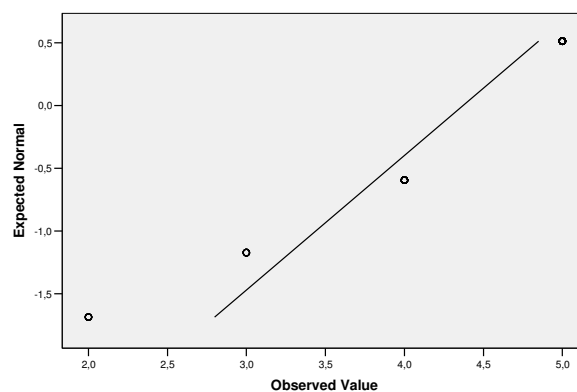
Normal Q-Q Plot de Produção de Produtos Diferenciados



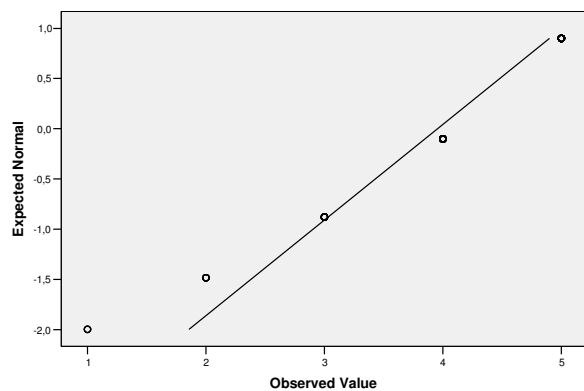
Normal Q-Q Plot de Serviços de Pré e Pós-Venda



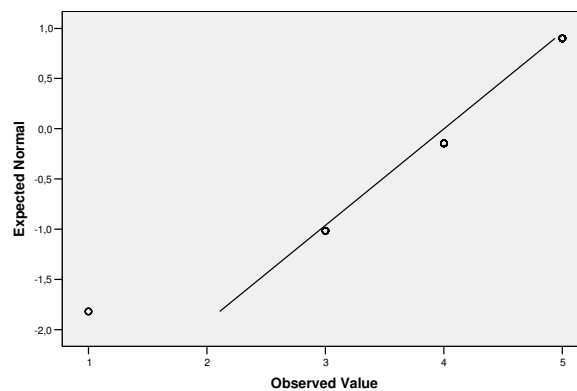
Normal Q-Q Plot de Atendimento Adequado à Demanda do Cliente



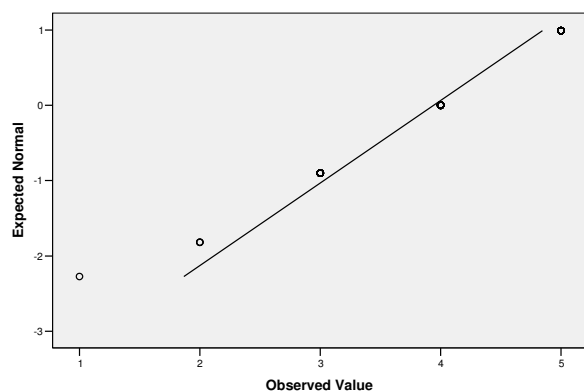
Normal Q-Q Plot de Diversidade dos Canais de Distribuição



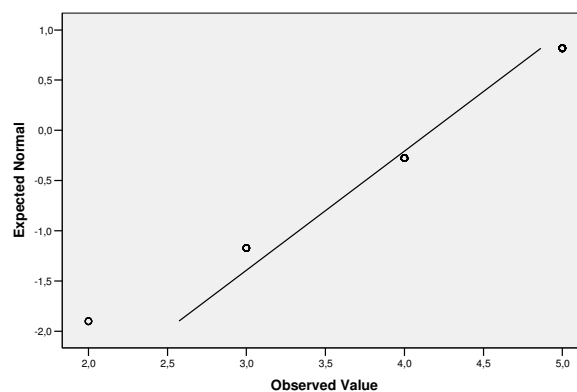
Normal Q-Q Plot de Baixo Custo na Distribuição



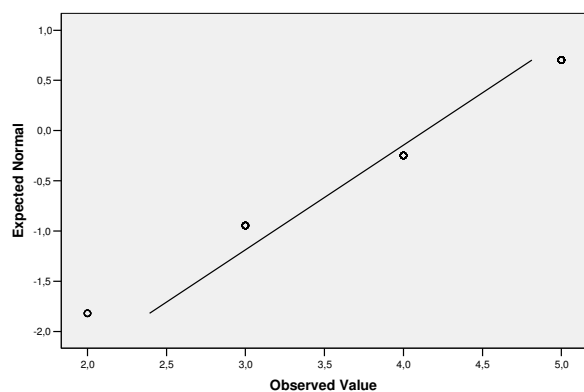
Normal Q-Q Plot de Flexibilidade de Produção



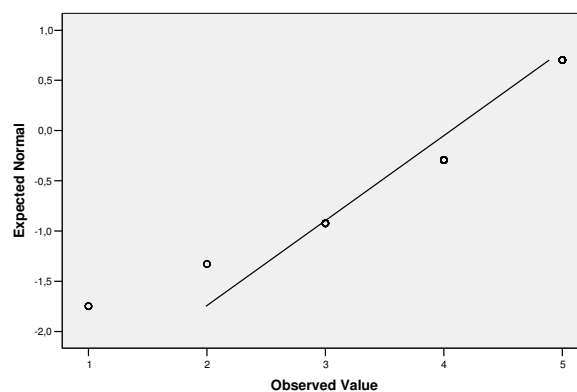
Normal Q-Q Plot de Sistemas / Plataformas de Informação

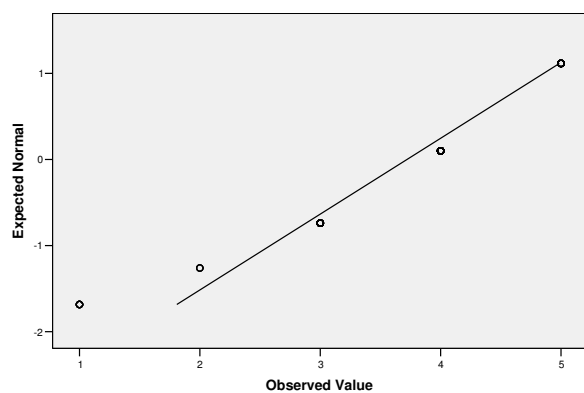


Normal Q-Q Plot de Baixo Custo de Produção

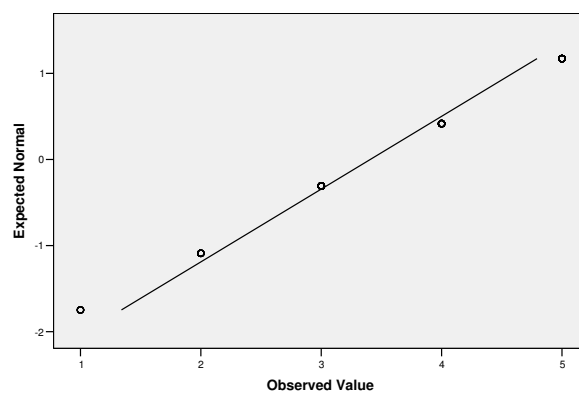
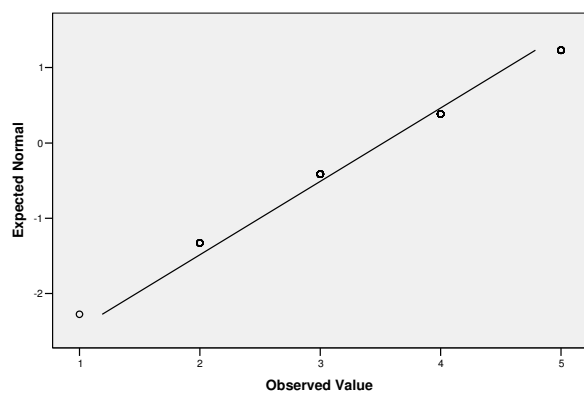


Normal Q-Q Plot de Cadeia de Frio

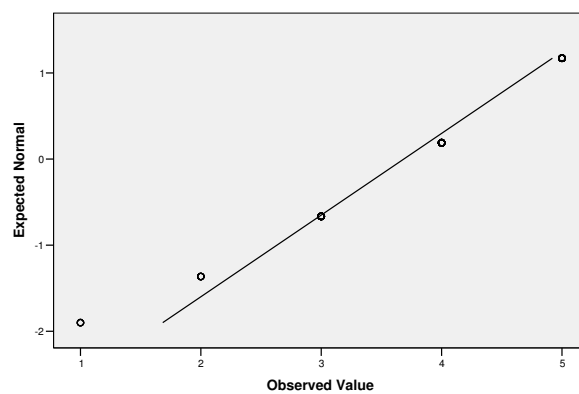


Normal Q-Q Plot de *Packing House*

Normal Q-Q Plot de Produção Diversificada

Normal Q-Q Plot de Presença de *Trading Companies* / *Brokers*

Normal Q-Q Plot de Produção não Sujeita a Sazonalidade Natural



ANEXOS

ANEXO A: Fotografias da pesquisa de campo – Empresa Agrícola Famosa



Figura 29 - Estufa para as mudas
Fonte: Pesquisa de campo (2006).



Figura 30 - Estufa com os pesquisadores
Fonte: Pesquisa de campo (2006).



Figura 31 – Área experimental (fase 1)
Fonte: Pesquisa de campo (2006).



Figura 32 – Área experimental (fase 2)
Fonte: Pesquisa de campo (2006).



Figura 33 – Área experimental (fase 3)
Fonte: Pesquisa de campo (2006).



Figura 34 – Área experimental (fase 4)
Fonte: Pesquisa de campo (2006).



Figura 35 – Melancia com sementes e melancia sem sementes
Fonte: Pesquisa de campo (2006).



Figura 36 – *Packing House*
Fonte: Pesquisa de campo (2006).