

As lições de Michael Porter para o posicionamento estratégico do Agrodistribuidor

Fernando De Cesare Kolya¹
Fabio M. Mizumoto²

Agrodistribuidor, qual o seu posicionamento estratégico? Talvez você responda que seja elevar a produtividade da equipe, aprimorar os processos internos, desenvolver novos mercados, ampliar o portfólio, oferecer serviços e assistência técnica, deter uma estrutura de armazenagem de grãos. Atenção, posicionamento estratégico não é isto! Neste artigo vamos explorar algumas das lições que Michael Porter nos ensina. Começamos com a distinção entre estratégia e eficiência operacional para criar as bases de discussão sobre o posicionamento estratégico.

A primeira grande lição que Porter ensina é saber distinguir estratégia e eficiência operacional. No dia a dia, é comum que os gestores dediquem mais esforços para a eficiência operacional, isto porque os resultados são quase imediatos e claramente visíveis. O Agrodistribuidor deve ter em mente que atividades como elevar a eficiência dos processos internos por meio da adoção de um sistema de informática mais eficiente, ter um sistema de gerenciamento da equipe de vendas no campo que otimize tempo dos vendedores e combustível, reduzir perdas por avarias no estoque etc., são ações que elevam a eficiência operacional mas não é estratégia! Estratégia demanda mais tempo, para pensar, para colocar em prática e para colher os resultados, vamos defini-la mais adiante.

Porter defende que uma empresa tem que, no mínimo, cumprir a lição de casa, que é ser operacionalmente eficiente. Então, no curto prazo, não tenha dúvida que isso trará vantagens à vocês, mas também trará a todos os concorrente que as adotarem. Tais práticas colocam o Agrodistribuidor na “fronteira tecnológica” isto é, permite alcançar a maior eficiência possível considerando as tecnologias e técnicas existentes. Mas com o tempo todos alcançarão este nível e então, a eficiência operacional não será mais suficiente para manter o Agrodistribuidor competitivo. E isto nos leva a uma segunda lição: uma organização só consegue superar a concorrência quando consegue estabelecer uma diferença que possa ser preservada a qual Porter define como posicionamento estratégico.

O posicionamento estratégico pode ser alcançado de três formas de acordo com Porter:

a) foco com especialização no produtos/serviços; b) foco com especialização nos clientes; e c) foco com especialização geográfica. Vamos discutir estes três conceitos de posicionamento estratégico no contexto do Agrodistribuidor.

a) Foco com especialização no produtos/serviços

Este conceito parte de um posicionamento na variedade de produtos e serviços ao invés de um segmento de clientes. Esta forma de posicionamento está fundamentada no senso econômico de que uma empresa pode melhor produzir um produto ou serviço em especial valendo-se de grupos de atividades distintas. Exemplificando, o Agrodistribuidor que oferta duas ou três linhas de defensivos e não oferta assistência técnica pode ter preços mais competitivos que um agrodistribuidor que oferta diversas linhas de defensivos e ainda assistência técnica. Isto porque manter diversas linhas de produtos gera custos adicionais de negociação com inúmeros fornecedores, além dos custos de manutenção de uma estrutura de assistência técnica.

b) Foco com especialização nos clientes

Posicionar-se de acordo com a necessidade dos clientes é desenhar suas atividades e condições de operação considerando um grupo de clientes de forma a melhor atender suas necessidades. No contexto do Agrodistribuidor pode ser exemplificado como a decisão entre atender a um segmento “A” ou “B” de clientes. O segmento “A” é altamente tecnificado, com alto conhecimento técnico e de mercado, com baixa demanda por assistência técnica e que demanda produtos de alta qualidade ao mesmo que pressiona por preços baixos. Por outro lado o segmento “B” apresenta um nível de conhecimento técnico menos elevado, é menos tecnificado, demanda mais serviços e informações, produtos de qualidade e é menos sensível a preços. Assim, o Agrodistribuidor deve definir seu posicionamento considerando as necessidades do grupo de clientes que pretende atender.

c) Foco com especialização geográfica

Esta terceira categoria de posicionamento é considerada por Porter como a mais complicada de ser compreendida. Vamos ao um exemplo prático: imagine um Agrodistribuidor preparado para atender a grandes clientes, geograficamente dispersos. Assim, sua estrutura é composta por caminhões de porte médio ou grande para transporte da mercadoria, uma central de distribuição geograficamente bem localizada de forma a reduzir as distâncias médias percorridas e estruturas regionais de apoio somente para receber o produtor para fechar negócio. Imagine agora esta estrutura para atender a pequenos produtores, geograficamente concentrados, que demandam pequenos volumes e que tem o hábito de buscar os produtos nas filiais. O modelo apresentado certamente não é acessível a este tipo de cliente. É evidente que este exemplo reflete muito as diferenças regionais no Brasil e que este tipo de posicionamento está mais associado ao perfil dos negócios em cada região. Mas é bastante útil para entendermos que o tipo de posicionamento que um Agrodistribuidor adota na região Centro-Oeste, dificilmente será válido para a região Sul.

A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que diferem de seus concorrentes. Os distribuidores que acreditam que podem prestar todos os tipos de serviços requisitados pelos produtores rurais, que atendem a todas as necessidades do produtor e que são acessíveis a todos os tipos de produtores devem refletir sobre seu negócio. Não é difícil de imaginar que haja um concorrente com melhores capacidades de atendimento a um grupo específico de clientes ou que ofereça um produto ou serviço específico de maneira mais adequada, ou ainda que seja mais acessível a um determinado grupo.

A **Figura 1** a seguir apresenta uma matriz de segmentação do setor e para melhor ilustrar as diferenças de posicionamento que podem ser adotadas por um agrodistribuidor. Uma ampla cobertura está nesta figura representada pelo fornecimento de toda a variedade de produtos para todos os grupos de clientes. Por outro lado o foco estaria em escolher o atendimento a alguns dos grupos de clientes e a algumas das variedades de produtos. Este é um exemplo ilustrativo e o agrodistribuidor pode, melhor do que ninguém pensar quais são os grupos de clientes e toda a variedade de produtos possíveis para definir seu posicionamento estratégico.

Figura 1 – Matriz de segmentação de um Agrodistribuidor

		Grupo de clientes				
		Produtores alta tec. (soja/milho)	Produtores alta tec. (outras)	Produtores baixa tec. (soja/milho)	Produtores baixa tec. (outras)	Produtores pequenos
Variedade de produtos	Insumos (alto valor)					
	Insumos (genérico)					
	Serviços (assist. téc.)					
	Serviços (outros)					
	Grãos					

Fonte: adaptado de Besanko, Dranove e Shanley (2004)

Na prática, observamos que é comum Agrodistribuidores de atuação ampla, isto é, que atendem aos diferentes grupos de clientes com uma ampla variedade de produtos/serviços, sem necessariamente apresentar um foco (posicionamento estratégico). Isto é válido pelo fato de existirem economias de escopo relacionadas a adoção de um posicionamento amplo. Contudo, ao assumir esta posição, estamos sujeitos a ação de concorrentes mais eficientes ao atendimento de um grupo específico ou à oferta de uma variedade mais restrita.

Vimos que o posicionamento estratégico é como o Agrodistribuidor cria vantagem competitiva sendo que é preciso abrir mão de alguma coisa para manter sua posição. Porter diz que a essência da estratégia é escolher o que NÃO fazer. Pelo nível de complexidade das ações que o posicionamento estratégico envolve, é de se imaginar que tomam mais tempo para ser desenvolvida e, como citado anteriormente, os resultados são menos imediatos que a busca por eficiência operacional. Assim, Porter defende que o posicionamento estratégico deve ter um horizonte de pelo menos uma década. E você Agrodistribuidor, já definiu seu posicionamento para 2023?



¹ Fernando De Cesare Kolya é Mestrando em Administração na FEA-USP e é Engenheiro agrônomo pela ESALQ-USP- (E-mail: fernando.kolya@unibusiness.org).



² Fabio Matuoka Mizumoto é Mestre e Doutor em Administração pela FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), respectivamente em 2004 e 2009. Sandwich na Olin Business School, Washington University in St. Louis em 2008. Engenheiro Agrônomo pela ESALQ-USP (Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", em 2001).