

---

## PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO ADOTADAS PELAS EMPRESAS DO SETOR SUCROALCOOLEIRO

MARTINS, Guilherme Aparecido Dias<sup>1</sup>  
ABREU, Pedro Henrique Camargo de<sup>2</sup>  
AMORIM, Fernando Rodrigues de<sup>3</sup>  
TERRA, Leonardo Augusto Amaral<sup>4</sup>

---

Recebido em: 2017.03.23

Aprovado em: 2017.02.28

ISSUE DOI: 10.3738/1982.2278.2745

---

**RESUMO:** As organizações estão enfrentando um ambiente muito mais ágil e competitivo, exigindo novas técnicas de concorrência, novas atitudes mercadológicas e novos modelos produtivos. A estratégia de diferenciação aborda um excelente processo visando a vantagem competitiva, porém há uma grande dificuldade de aplicar esse tipo de estratégia em produtos commodities, pelo fato de serem produtos não diferenciados e pela mudança de preços, que devem se manter baixos. A metodologia utilizada consiste em um estudo de caso com entrevistas semiestruturadas, pautando em responder quais estratégias de diferenciação são adotadas pelas empresas sucroalcooleiras na busca de competitividade. A partir desse estudo, pode-se obter que as principais estratégias empregadas, não estão relacionadas a diferenciação do produto em si.

**Palavras chave:** Estratégia. Competitividade. Diferenciação. *Commodities*.

### KEY DIFFERENTIATION STRATEGIES ADOPTED BY SUGAR AND ALCOHOL SECTOR COMPANIES

**SUMMARY** Nowadays, the organizations are facing a much more agile and competitive environment, demanding new techniques of competition, new market attitudes and new production models. The differentiation strategy deals with an excellent process that aim a competitive advantage, but there is a great difficulty in applying this type of strategy in commodities products, because they are undifferentiated products and because of the changing prices, which must remain low. The methodology used consists in a case study with semi-structured interviews, guided to answer which differentiation strategies are adopted by Brazilian sugar companies in the search for competitiveness. From this study, it can be obtained that the main strategies employed are not related to the differentiation of the product itself.

**Keywords:** Strategy. Competitiveness. Differentiation. *Commodities*.

---

### INTRODUÇÃO

Investir na realização de estratégias pressupõe mudanças complexas e fundamentais para alcançar os objetivos de uma empresa. Essa metodologia é caracterizada em estabelecer uma vantagem competitiva entre as funções e recursos da organização perante as exigências de mercado, buscando sempre proporcionar melhores benefícios que a concorrência (PELLISSARI et al., 2011). Deste modo, a vantagem competitiva de uma organização tende a colocá-la em uma posição de destaque no mercado, pois se não a mesma não apresentar estratégias eficazes e apropriadas de melhorar o desempenho da organização,

---

<sup>1</sup> Universidade de Ribeirão Preto

<sup>2</sup> Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo

<sup>3</sup> Universidade Estadual de Campinas

<sup>4</sup> Universidade de São Paulo

---

a concorrência poderá superá-la de diversas formas no ambiente mercadológico (PARIS et al., 1998).

Mediante esse aumento da competição pelos mercados, a estratégia de diferenciação vem se mostrando uma excelente proposta de melhoria que visa à liderança da empresa, através da inclusão de atributos de qualidade ao bem ou serviço para seus consumidores, o que permite o acesso da organização em nichos de mercados mais lucrativos e mais atrativos, além de criar uma fidelidade com os clientes (SAES; SPERS, 2011). Porém, as estratégias de diferenciação em mercados de massa padronizados tendem a se tornar raros, pois quando o foco está em produtos não diferenciados (*commodities*), existe uma dificuldade em se conseguir uma vantagem competitiva (SHETH et al., 1999). Dessa forma, uma pesquisa de estratégias de diferenciação no setor é de extremo valor, uma vez em que chama a atenção para os elementos-chave do processo produtivo (KOTLER, 1996).

O intuito desse estudo é identificar quais as principais estratégias de diferenciação adotadas pelas empresas brasileiras sucroalcooleiras visando à obtenção de vantagem competitiva no mercado.

Este estudo se justifica pelos benefícios dessa estratégia, pois esta permite diferenciar produtos *commodities*, transformando-as em especialidades, adotando as novas especificações, desde seu processo até o cliente final (SOUZA, 1999). Tendo como ponto fundamental a apresentação de novos bens estrategicamente guiados pelo mercado (NANTES; LEONELLI, 2000).

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Estratégia

Estratégia é um dos termos mais usados no ambiente empresarial e muito se encontra na literatura, porém não apresenta um único significado, pois é um conceito muito amplo e oferece numerosas definições assim como os autores que as mencionam (NICOLAU, 2001).

De acordo com Cabral (1998), devido a essa amplitude, a definição de estratégia mostra um contrassenso, impedindo constituir de forma completa seus registros conceituais e abordagens, devido à relação de algumas teorias e enfoques. Dependendo do assunto em que é adotada, a estratégia pode ter a acepção de políticas, metas, objetivos, programas, táticas, entre outros, numa forma de demonstrar os conceitos adequados para defini-la (MINTZBERG et al., 2006).

Ansoff e McDonnell (1993) definem estratégia como normas e diretrizes para tomada de decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa. Assim, as decisões estratégicas são aquelas que vão possibilitar a organização a se desenvolver e adquirir seus objetivos da melhor maneira possível, considerando as relações do ambiente em que esta inserida.

Segundo Wright et al. (2001), as organizações procuram de forma constante o alcance de resultados aceitáveis em suas operações, para isso, procuram estratégias que as tornem competitivas no mercado. Porém, é complicado identificar se a estratégia tomada pela empresa naquele tempo é a melhor para se criar uma vantagem competitiva. Devido a isso é necessário fazer uma análise detalhada das opções existentes para a diminuição de prováveis erros e inconsistências (BARNEY; HESTERLY, 2007). Nesse seguimento, Barney e Hesterly (2007) confirmam ainda que a mais perfeita estratégia é aquela que ajuda a acertar a estrutura da empresa no que se deseja alcançar, sendo que a organização como um todo trabalhe de forma harmoniosa na direção as metas formadas, com o intuito de ter maior competitividade no mercado.

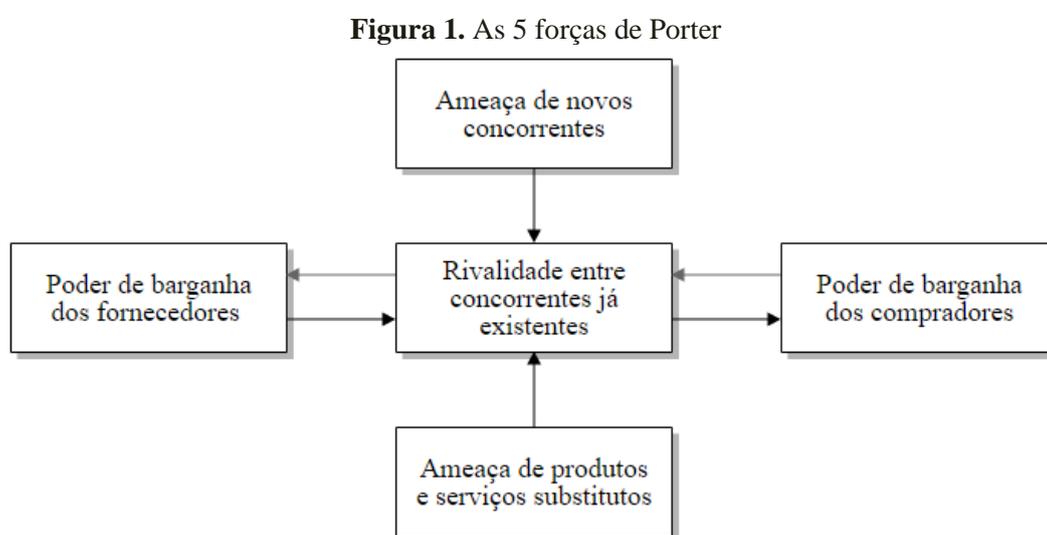
## 1.2 Competitividade

A competitividade é como um acontecimento essencialmente vinculado às características exibidas por um setor ou produto. Esses atributos se associam no mercado ou na eficiência técnica dos métodos aderidos pelo setor (ANSOFF, 1977).

O nível de competitividade obtido pela organização está diretamente associado ao processo econômico do país e a estruturação da empresa, principalmente nas categorias macroeconômicas, político-institucionais, infraestrutura e aspectos sociais onde as empresas estão alojadas (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Para Porter (1992), a competitividade de uma organização depende de cinco forças fundamentais para o desempenho na concorrência mercadológica. A lucratividade final da organização se dá pelo conjunto dessas forças, porém nem todas as forças tem a mesma potencialidade, sendo umas mais intensas do que outras (PORTER, 1999).

A Figura 1 ilustra as cinco forças de Porter.



Fonte: Adaptado de Porter (1992).

Cabe ressaltar, que a realização do sucesso competitivo, é abordada por três espécies de vantagens básicas: liderança em custo, diferenciação e enfoque, o que proporciona a ideia de estratégias genéricas, na qual identifica as opções de posição estratégica num setor, tanto em níveis mais simples quanto mais amplos (PORTER, 1999).

Na liderança relacionada ao custo total, o objetivo é alcançar vantagem competitiva efetuando suas atividades a fim de se tornar um produtor de baixo custo, oferecendo produtos e serviços com a proposta de preços inferiores ao da concorrência, almejando a liderança de custo no seguimento que atua, ou acompanhar de perto a líder (CARNEIRO et al., 1997). Segundo Kotler (1999), algumas organizações do Japão conseguiram vários mercados com essa forma de estratégia, e ainda cita quatro empresas que utilizaram essa estratégia, sendo: a companhia aérea Southwest Airlines dos Estados Unidos, criando voos curtos entre as regiões, fazendo com que o custo não fosse um problema para as viagens; Compac com computadores pessoais; a superloja Toys 'R' Us dos EUA que contém uma heterogeneidade em brinquedos, sendo uma loja tão influente que nenhuma empresa fabrica outro brinquedo sem antes solicitá-la; e o Wal-Mart, considerado o maior varejista do mundo, pois conta com uma série de fatores que ajudam-no a assegurar o custo baixo de seus produtos.

No enfoque, a vantagem competitiva está direcionada na premissa de que uma organização está apta em atender seu objetivo estratégico num ambiente estreito, de uma forma mais eficaz ou eficiente do que seus competidores que agem em um ambiente amplo (CARNEIRO et al., 1997). A empresa Hammermill Paper conforme menciona Porter (1991), emprega esse tipo de estratégia fornecendo papéis especializados de grande qualidade e volume comparativamente baixo. A empresa AFG Industries dos EUA é outro exemplo citado por Kotler e Armstrong (1993), que utiliza esse tipo de estratégia, pois atende pessoas que usam vidros temperados e coloridos em micro-ondas, tampões de mesa e boxes para banheiros.

A diferenciação é uma estratégia em que a organização procura diferenciar seus produtos por características ou fatores não explorados pelas concorrentes, esperando ser única em sua empresa (THOMPSON JR.; STRICKLAND, 2000). Os modos de diferenciação diferem de empresa para empresa, elas podem basear-se em propriedades relacionadas ao próprio produto, no processo de entrega, no conceito da marca, assistências diversas, entre outros (COSTA FILHO; TOLEDO, 1999).

Cada estratégia genérica, apresenta ações específicas necessárias para sua prática e isso varia de empresa para empresa. A escolha de uma aplicação de uma estratégia genérica não é simples, porém é o caminho racional para a vantagem competitiva. Essas estratégias abrangem um ambiente essencialmente diverso para a obtenção de vantagens quanto a seus concorrentes, combinando uma alternativa sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada (PORTER, 1992).

Cabe lembrar que a vantagem competitiva se dá pela percepção dos consumidores de uma empresa, ao ponto em que eles fiquem dispostos a pagar uma quantia que supere os custos da comercialização do produto ou da fabricação do mesmo, em benefício do discernimento positivo que têm em relação aos produtos das concorrentes (MONTEIRO et al., 2010).

### **1.3 Estratégia de diferenciação**

De acordo com Mintzberg et al. (2006), uma organização se caracteriza da concorrência mercadológica ao distinguir suas ofertas de alguma maneira, ou seja, agindo para diferenciar seus produtos e serviços dos seus competidores.

Sendo assim, abordar a estratégia de diferenciação enfatiza a ideia que a organização proporcione produtos que sejam considerados exclusivos pelos clientes (CARNEIRO et al., 1997).

Nessa estratégia, precisa-se analisar que um produto não é um simples agregado de características tangíveis. Os consumidores os veem como uma forma de atender e satisfazer suas necessidades. A maior parte do mercado competitivo encontra-se na ampliação do produto. De tal modo as organizações de sucesso adicionam suas ofertas benefícios não só para atender e sim para encantar os consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

Outros autores como Semenik e Bamossy (1996), mencionam que a vantagem competitiva baseada na diferenciação do produto, pode ser alcançada por diferenciação funcional, diferenciação emocional e diferenciação por benefícios. Sendo que a diferenciação funcional é fundamentada nos atributos físicos tangíveis do produto, já a diferenciação emocional se baseia no desenvolvimento de uma figura única e distinta para a marca. Na diferenciação por benefício de uso, existe a busca em ampliar as características exclusivas para sua utilização.

De acordo com Kon (1994), a estratégia de diferenciação lembra o conceito de que os compradores não estão bastante conscientes da escolha entre duas ou mais possibilidades de oferta, apresentando uma incapacidade para confrontar os preços relativos de produtos concorrentes. Porém, quando se expõe nitidamente essa diferença nos produtos e/ou serviços, os clientes afloram prioridades irracionais, que os

induzem a obtê-los, porque quando as diferenças em qualidade são francas, o consumidor é pouco compassivo à concorrência entre preços. Assegura, ainda, que, este tempo de dúvida dos consumidores ajuda a fortalecer o desenvolvimento de estratégia que proporcione tipos e qualidades distintas de produtos e serviços dos rivais. Esta diferenciação aparece através de compradores que percebem, mesmo que aparentemente, qualidade superior ou preferível dos produtos e/ou serviços em relação aos competidores.

#### 1.4 Diferenciação de commodities

A diferenciação de produtos ocorre em diversos níveis. Em um ponto têm-se produtos que são mais padronizados e que apresenta pouca possibilidade de variação, como os produtos *commodities*, por outro lado têm-se os produtos que são capazes de grande diferenciação que são facilmente observados, devido seus atributos e características únicas (PORTELA; SILVA, 2010).

As *commodities* são produtos in natura, de extração mineral ou cultivados, que não perdem suas qualidades mesmo sendo estocados por um tempo, ou seja, são produtos padronizados e poucos diferenciados (PEREIRA, 2009). Segundo Matias et al. (2005), são produtos não especializados, com tecnologias universalmente conhecidas e difundidas, que são produzidos e transportados em quantidades elevadas e mundialmente comercializados.

É usual que o termo *commodity* seja resultante de insumos ou matérias primas (PEREIRA, 2009). Entretanto, quanto a sua tipologia, há quatro principais tipos existentes que são descritos no Quadro 1.

**Quadro 1.** Exemplos de *commodities*

<b>Commodities Agrícolas</b>	Açúcar, café, algodão, soja, suco de laranja congelado, trigo, borracha, etc.
<b>Commodities Minerais</b>	Ouro, prata, Minério de ferro, alumínio, níquel, etc.
<b>Commodities Financeiras</b>	Títulos públicos de governos federais, moedas negociadas em vários mercados, etc.
<b>Commodities Ambientais</b>	Créditos de carbono

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

De uma forma mais generalizada, a literatura identifica as *commodities* como mercadorias homogêneas, que são produzidas por vários produtores, em que a oferta e demanda sofrem poucas alterações no curto prazo. Além de serem mercadorias com altas transações na bolsa internacional e realizadas com base nos valores vigentes nesses mercados (WILLIAMSOM, 1989).

Mellagi Filho (1990) argumenta que *commodity* é uma maneira de investimento que precisa uma estrutura de negócio em que vendedores e compradores alcançam a comercialização dos produtos. Esse conceito refere-se do funcionamento dos Mercados de Futuros, que ajustam direitos sobre *commodities*.

Portanto devido a esses fatores a probabilidade da *commodity* ser diferenciada é um grande desafio a ser encarado pelas organizações e países que as produzem, pois são produtos que é exatamente igual ao dos concorrentes. Sendo assim as empresas produtoras de *commodities* se depara num quadro de procura constante para valorizar seus produtos e serviços, visando obter novos clientes e reter os fiéis (PORTELA; SILVA, 2010).

Apesar dessa dificuldade algumas organizações já estão utilizando técnicas de diferenciação introduzindo atributos de qualidade e peculiaridades em seus produtos. Um exemplo é o café, diferenciando essa *commodity* em café orgânico, cafés de origens, café com certificado de qualidade e boas práticas (SAES; SPERS, 2011). A cultura de algodão foi outra *commodity* em que as organizações utilizaram estratégia de diferenciação produzindo o algodão orgânico e colorido como fator de

competitividade (SOUZA, 1999). O cultivo de soja, sendo como fator de diferenciação o uso de soja transgênica (RANGEL et al., 2007).

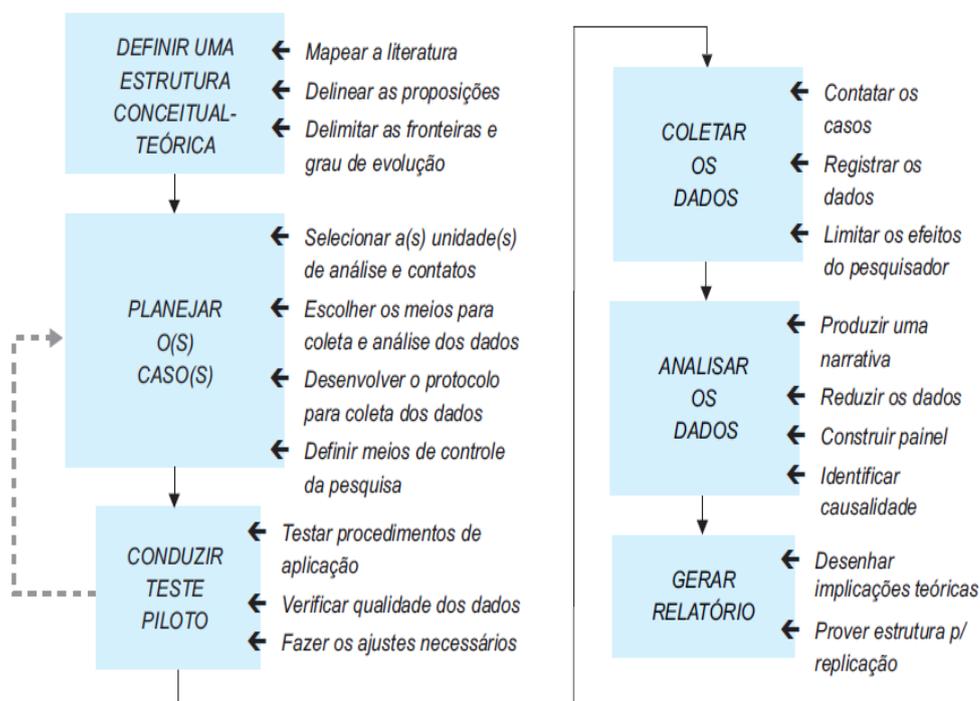
## METODOLOGIA

### 2.1 Procedimentos de pesquisa

A partir do referencial estudado, esta pesquisa propõe entender quais as principais estratégias de diferenciação adotadas pelas empresas sucroalcooleiras. O tipo de pesquisa é do tipo exploratório, que procura alcançar descrições precisas da situação e encontrar as relações entre seus componentes (CERVO; BERVIAN, 2002). Tal pesquisa requer planejamento flexível de várias fontes de dados, para entender os elementos do ambiente em que se estrutura o problema proposto, com base nos processos executados para a percepção da realidade organizacional (COOPER; SCHINDLER, 2003). Em decorrência dessa característica foi utilizado o método de estudo de caso para explicar de forma empírica um acontecimento contemporâneo em sua situação real tentando esclarecer as informações obtidas no estudo através de análises de contextos e ocorrências reais na empresa, permitindo um conhecimento mais vasto e detalhado sobre o assunto (GIL, 2008; YIN, 2001).

A Figura 2 demonstra como foi realizada a condução e sequência do estudo proposta por Miguel (2007).

**Figura 2.** Condução do estudo de caso



Fonte: Miguel (2007).

### 2.2 Procedimentos de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que segundo Manzini (2004), esta técnica consiste em elaborar um roteiro com perguntas alvo, completadas por outras

questões essenciais às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, essa forma de entrevista pode fazer surgir informações de forma mais franca e as respostas não estão vinculadas a uma padronização de alternativas.

Para a obtenção de informações necessárias, foi utilizado como objetivo de estudo a Empresa ABC, uma produtora de açúcar e álcool de grande porte e sólida no mercado. Inicialmente foram selecionadas dezesseis pessoas para o estudo, sendo pessoas da área de vendas e consumidores primários do produto. Foi elaborado um questionário para a consolidação do estudo. Por questões éticas e para um melhor andamento na pesquisa, os entrevistados foram preservados no anonimato, assim como a organização envolvida no estudo. Os entrevistados foram codificados de acordo com o número da entrevista.

### **2.3 Procedimentos de análise de dados**

Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que de acordo com Mozzato e Grzbovski (2011), é um processo com um conjunto de práticas, que tem como objetivo superar as incertezas e melhorar a análise dos dados coletados. Conforme propõem Cooper e Schindler (2003) e Medeiros (2011), para a realização dessa análise, as palavras-chave foram identificadas, realizando um levantamento dessas palavras nos relatos conseguidos. Foram estabelecidos grupos, de acordo com a similaridade das respostas, agrupando-as conforme suas divergências e semelhança, uma vez que as conclusões e anotações para os devidos esclarecimentos possam ser efetuados (COOPER; SCHINDLER, 2003; MEDEIROS, 2011).

As entrevistas coletadas foram efetuadas a partir de anotações detalhadas do caso analisado, incluindo nesta abordagem somente aquilo que foi considerado essencial e com ligação direta aos objetivos da pesquisa.

## **RESULTADO E DISCUSSÃO**

### **3.1 A empresa**

O setor sucroalcooleiro é, sem dúvida, uma das maiores atividades econômicas do país. A Empresa ABC é uma organização de agronegócio que atua no mercado desde 1931 para estabelecer um panorama de desenvolvimento econômico, social e ambiental que melhore a vida das pessoas. Atualmente, é constituída por três unidades no estado de São Paulo. Possui instalações capazes de moer aproximadamente nove milhões de toneladas de cana-de-açúcar.

Os produtos comercializados pela empresa são: açúcar, álcool e bioenergia. A Empresa ABC está associada a uma organização, que reúne empresas sucroalcooleiras, o que mantém sua autonomia produtiva, ao mesmo tempo em que está representa uma força atuante em todo mercado de açúcar e bioenergia.

### **3.2 Apresentação dos resultados**

Para que uma empresa sucroalcooleira se mantenha competitiva no mercado, ela precisa prestar maior atenção aos clientes, passando a considerar que o conceito de oferecer produtos com preços baixos já não é o suficiente para competir no mercado e atrair novos consumidores (MONTEIRO et al., 2010).

As entrevistas realizadas na empresa e com seus consumidores primários buscaram entender quais as principais estratégias de diferenciação adotadas na empresa.

Essas estratégias foram classificadas nos seguintes tópicos: diferenciação no produto, diferenciação nos serviços, diferenciação no pessoal e diferenciação na imagem, conforme mostra o Quadro 2.

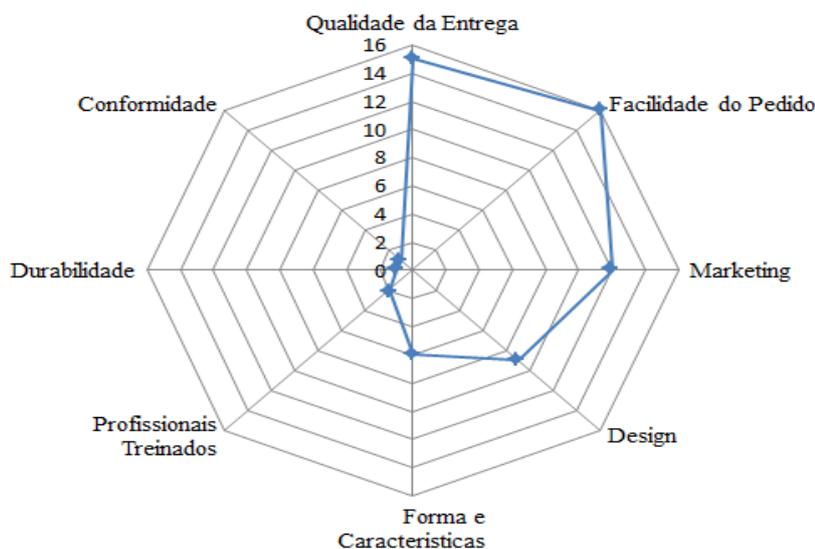
**Quadro 2.** Tipos de diferenciação

<b>Diferenciação no produto</b>	Os principais fatores de diferenciação no produto são características, conformidade, confiabilidade, desempenho, facilidade, durabilidade, de manutenção, estilo e <i>design</i> .
<b>Diferenciação nos serviços</b>	Os principais diferenciadores nos serviços são serviços de consultoria, entrega, manutenção, instalação, treinamento do consumidor, etc.
<b>Diferenciação no pessoal</b>	Os principais diferenciadores no pessoal são qualificação, credibilidade competência, responsabilidade, cortesia, confiabilidade e comunicação.
<b>Diferenciação na imagem</b>	Mesmo quando as ofertas dos rivais parecem ser as mesmas, os negociantes podem responder diferentemente à figura da empresa ou da marca.

**Fonte:** Adaptado de Kotler e Keller (2006).

Como complemento das análises, os principais fatores de diferenciação encontrados, foram representados na Figura 3, segundo os relatos dos entrevistados.

**Figura 3.** Fatores de diferenciação da empresa de acordo com os entrevistados



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

### 3.2.1 Diferenciação no serviço

Por meio da aplicação do questionário, ficou evidente que esse tipo de diferenciação foi a mais citada pelos entrevistados, pois, por ser um produto pouco diferenciado, os consumidores primários, mencionaram que um dos principais motivos de fazer negócio com a empresa desse setor, é devido ao pedido e a entrega, ou seja, a facilidade que o consumidor encontra para realizar o pedido e a qualidade com que o produto ou serviço é entregue ao cliente, incluindo agilidade, exatidão e preocupação com o procedimento de entrega. O entrevistado 2, afirma que quando um produto não pode ser diferenciado, o

sucesso competitivo se dá pela inclusão de serviços valorizados e no avanço da sua qualidade.

### **3.2.2 Diferenciação na imagem**

Esse tipo de estratégia foi a segunda mais citada no quesito de negociação com a empresa, pois para que um produto pouco diferenciado alcance a competitividade, a empresa precisa investir em marketing, pois a marca é primordial para sua ascensão. De acordo com o entrevistado 10, os clientes reagem de forma distinta às imagens de diferentes empresas e marcas, sendo conceitos que precisam ser diferenciados. Já os entrevistados 4 e 13 também reforçam que a imagem representa a forma que o consumidor enxerga a empresa e seus produtos, portanto, é preciso que a mesma seja divulgada por todos os veículos de comunicação e contato de imagens disponíveis (símbolo, mídia, eventos, etc.). Além disso, o entrevistado 7 complementa que uma imagem efetiva precisa constituir a personalidade do produto e a proposta de valor, de forma que não seja misturada com os rivais e deve transmitir uma força emocional que vai além de uma imagem mental.

### **3.2.3 Diferenciação no produto**

De acordo com os entrevistados, muitos alegaram que “açúcar é açúcar” e por ser um produto intangível e de preço tabelado, não tem um potencial de diferenciação, mas mencionaram que o produto poderia ser diferenciado quanto seu design, pois segundo o entrevistado 9, conforme a concorrência se intensifica, o design proporciona uma forma consistente de diferenciação e posicionamento do produto na organização. O entrevistado 1 reforça que para um produto ser competitivo, ele deve possuir um design agradável, ser fácil de abrir, instalar, usar, reparar e descartar. Ambos exemplificaram a embalagem como mudança no design.

O entrevistado 5 afirma que as empresas desse setor poderiam investir mais na diferenciação da forma e característica do produto, pois muitos produtos podem ser apresentados com atributos variáveis, que aperfeiçoem sua função principal, mas ser o pioneiro a inserir características inovadoras e valiosas é um dos modos mais eficazes de competir.

Outras variáveis menos citadas, mas nem por isso deixam de ser importantes, são relacionadas à durabilidade do produto, confiabilidade e conformidade.

### **3.2.4 Diferenciação do pessoal**

Foi instigado aos entrevistados, se ocorre influência na compra do produto em razão da qualidade dos profissionais, muitos disseram que esse era sim um fator importante, mais que não era considerado crucial para a compra do produto. Apesar disso, o entrevistado 6 menciona que as empresas podem obter uma consistente vantagem competitiva com um quadro de profissionais bem treinados e estruturados, tendo um máximo do envolvimento de empresa/cliente.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo buscou compreender quais estratégias de diferenciação que são e que podem ser empregadas pelas empresas sucroalcooleiras, já que são empresas que produzem e comercializam um produto de pouca diferenciação. Após a análise dos resultados, obtida através do estudo de caso, observou-se por meio da visão dos entrevistados, que as estratégias de diferenciação mais utilizadas e priorizadas

pelas empresas nesse setor, são as diferenciações nos serviços e no marketing, sendo diferenciações que não melhoram o desempenho e características do produto em si, mas enfatizam a importância dos detalhes quando os clientes não são capazes de distinguir inteiramente as diferenças e as semelhanças entre produtos concorrentes.

Constatou-se também que a proposta de oferecer “algo mais” junto com o produto, foi outra forma utilizada de diferenciar, pois este “algo mais”, normalmente está vinculado com ao grau de serviço agregado ao produto (prazos de entrega, financiamento de venda, assistências, etc.).

Outro fator observado pelos entrevistados, é que as empresas nesse setor encontram certa necessidade em buscar o diferencial competitivo por meio do produto em si, oferecendo-o ao mercado com características distintas dos concorrentes, aumentando ainda mais a competitividade.

Entretanto, é relevante ressaltar que este artigo se baseia em um estudo de caso, onde a capacidade de generalização do que foi proporcionado no transcorrer das análises, se limita às proposições teóricas, não sendo expansível às populações, como explicado por Yin (2001). Deste modo, o estudo pode auxiliar identificar as principais estratégias de diferenciação de *commodity* por meio de suas proposições. Estas, por sua vez podem servir como base para novas pesquisas.

Em suma, pode-se concluir que a construção de estratégia de diferenciação de produtos poucos diferenciados deve estar presente na prática do dia-a-dia e no uso da gestão como ferramenta básica de atuação e expansão das empresas do setor.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.

CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENANPAD, **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. D. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA FILHO, B. A. D.; TOLEDO, G. L. D. Marketing estratégico e a criação de unidade de negócios. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 10, 1999.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: II Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate, **Anais...**, Bauru: USC, 2004.

MATIAS, M. A.; SILVA, C. A. T.; VIEIRA, L. Análise de padrões de comportamento de preços com fins de projeção de receita: testes estatísticos em uma série temporal de preços da commodity cobre. **Brazilian Business Review**, v. 2, n. 2, p. 113-130, 2005.

MEDEIROS, M. L. **Gestores escolares: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo do Estado de São Paulo**. 2011. 235 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

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

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTEIRO, C. S. M. R.; SILVA, B. R.; LADEIRA, R. Estratégias no varejo de alimentos: um estudo com análise fatorial e de clusters. **Gestão & Planejamento**, v. 9, n. 2, 2010.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NANTES, J. F. D.; LEONELLI, F. C. V. A estruturação da cadeia produtiva de vegetais minimamente processados. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 61-69, 2000.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG/ISCTE, 2001.

PARIS, W.S.; SILVA, S.; ZAGONEL, E. **Estratégia como vantagem competitiva**. Resenha de: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PELISSARI, A. S. et al. Estratégias de Marketing Utilizadas na Obtenção de Vantagem Competitiva. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 7. **Anais...**, Resende/RJ, 2011.

PEREIRA, L. M. **Modelo de formação de preços de commodities agrícolas aplicado ao mercado de açúcar e álcool**. 2009. 209 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PORTELA, A. C. M.; SILVA, E. C. Estratégias de marketing: uma garantia de diferenciação da commodity para os consumidores. In: XII SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12. **Anais...**, São Paulo: FEA/USP, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. (Vol. 511). Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Houston: Gulf Professional Publishing, 1999.

RANGEL, M. A. S. et al. Efeito do genótipo, ambiente e da interação no rendimento de grãos e nos teores de proteína de cultivares de soja. **Acta Scientiarum. Agronomy**, v. 29, n. 3, p. 351-354, 2007.

SAES, M. S. M.; SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 3, 2011.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1996.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, M. C. M. D. A produção de têxteis de algodão orgânico: uma análise comparativa entre o subsistema orgânico e o sistema agroindustrial convencional. In: II Workshop de Gestão de Sistemas Agroindustriais, **Anais...**, Ribeirão Preto: FEA/USP. 1999.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

WILLIAMSON, J. **Economia aberta e a economia mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001.