

27

**APLICAÇÃO DA ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS
NO MERCADO BRASILEIRO DE MARGARINAS
NA DÉCADA DE 90**

UM EXERCÍCIO PRÁTICO

Banca Examinadora

Prof. Orientador: Antonio Jesus de Brito Cosenza
Prof.: Carlos Osmar Bertero
Prof.: Marcos Henrique Nogueira Cobra

À meus pais.

*“Se a todos pode ser de alguma utilidade.
E se és capaz de dar segundo por segundo,
Ao minuto fatal todo valor e brilho,
Tua é a Terra, com tudo que existe no mundo,
E o que é mais – Tu serás um homem, meu filho!”*

*Se...
Rudgard Kipling
Tradução de Guilherme de Almeida*

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

MARCELO CURVELO DE ALMEIDA PRADO

**APLICAÇÃO DA ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS
NO MERCADO BRASILEIRO DE MARGARINAS
NA DÉCADA DE 90**

UM EXERCÍCIO PRÁTICO



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



366/2000



1200000366

Monografia apresentada ao
Curso de MBA da FGV/EASP
Área de Concentração: Mercadologia

Orientador: Antonio Jesus de Brito Cosenza

Escola de Administração
S. Emprego de
27.03 613.288
(81)
C834a
366/2000 Dir.
2-1

SP-00016019-2

PRADO, Marcelo Curvelo de Almeida. Aplicação da Análise das Forças Competitivas no Mercado Brasileiro de Marcarinas na Década de 90 - Um Exercício Prático. São Paulo: EASP/FGV, 2000. 166p. (Monografia de Mestrado apresentada ao Curso de MBA da EASP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia)

Resumo: Trata da análise do mercado de margarinas durante o período de 1990 a 1998, empregando modelos de análise de competição. Aborda e dimensiona os mercados concorrentes e as estratégias e táticas empregadas pelas principais empresas que atuam neste mercado durante este período.

Palavras-Chave: Competição - Análise Competitiva - Estratégia Competitiva - Análise de Caso - Margarinas.

Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida, ou transmitida por qualquer forma ou meios, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópias, gravações ou qualquer sistema informático, sem a prévia autorização escrita do autor.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	v
APRESENTAÇÃO	vi
METODOLOGIA	xvi i
LISTA DE GRÁFICOS, TABELAS E ILUSTRAÇÕES	xix
PARTE I - INDÚSTRIA.....	1
I. HISTÓRIA E PROCESSO DE MANUFATURA	1
II. CONSUMIDOR.....	5
III. MERCADO	8
Segmentação	12
IV. EVOLUÇÃO DOS SEGMENTOS	18
V. A INDÚSTRIA	24
VI. CUSTOS E ESTRUTURA DE NEGÓCIOS	27
Custos Variáveis	27
Custos Fixos - Semi Fixos	30
Custos Estruturais e de Suporte	32
VII. CUSTOS E ESTRUTURA DE NEGÓCIOS	35
Varejo e Distribuição	35
Governo e Impostos	41
VIII. CADEIA DE VALORES DA INDÚSTRIA	45
IX. FORÇAS COMPETITIVAS	49
1. Barreiras de Entrada	49
2. Barreiras de Saída	51
3. Força dos Fornecedores - Não Atrativo.....	51
4. Influência do Governo	53
5. Poder de Barganha do Varejo (Compradores)	54
6. Poder dos Substitutos	55
7. Rivalidade da Indústria.....	56
8. Resumo	57
PARTE II - A CONCORRÊNCIA E A EMPRESA	58
X. SANTISTA ALIMENTOS.....	58
Histórico e Estrutura de Negócios	58
Santista e Margarinas.....	60
Rentabilidade do Portfólio	71
Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Santista.....	74

XI. SADIA	75
Histórico e Estrutura de Negócios	75
Sadia e Margarinas	78
Rentabilidade do Portfólio	86
Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Sadia	89
XII. GESSY LEVER - A EMPRESA	91
Histórico e Estrutura de Negócios	91
Gessy Lever e Margarinas	94
Rentabilidade do Portfólio	104
Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Gessy Lever	106
XIII. ANÁLISE COMPETITIVA - SWOT ANALISYS	108
Metodologia	108
1. Fator Crítico de Sucesso: Infra-Estrutura Gerencial	110
2. Fator Crítico de Sucesso: Finanças	111
3. Fator Crítico de Sucesso: Gerenciamento de Recursos Humanos	112
4. Fator Crítico de Sucesso: Tecnologia	113
5. Fator Crítico de Sucesso: Compras	114
6. Fator Crítico de Sucesso: Manufatura	115
7. Fator Crítico de Sucesso: Marketing & Vendas	117
8. Sumário de Quadro Comparativo	119
PARTE III - CONCLUSÃO	121
1. MERCADO DE MARGARINAS	121
Santista Alimentos	124
Sadia	126
Gessy Lever	128
Matriz Estratégica	129
Outros Participantes	130
Geral	130
2. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA	131
ABSTRACT	133
BIBLIOGRAFIA	134
APÊNDICE	135
A - INSTITUTOS DE PESQUISA DE MERCADO	135
B - MARGARINAS - MARCAS E EMPRESAS - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	137

AGRADECIMENTOS

Nestes dois anos sempre contei com o apoio e a colaboração de meus colegas de turma. Sou imensamente grato a todos, por compartilhar comigo tão intensa experiência.

Neste mesmo período muitos professores, legítimos mestres, colaboraram para o sucesso desta jornada. Cabrera, Laredo, Rubens, Cosenza, Mazzuca, Pierre e Avelino, vocês têm a minha profunda admiração pela sua postura e disposição em dividir o conhecimento adquirido em tantos anos de labuta. Tenham certeza de que foram minha inspiração para este trabalho.

Devo confessar que, sem o constante estímulo de Serginho, Lucas, Allan e Américo, não teria conseguido terminar o curso. Ao Elias, especialmente, sou profundamente grato. Sem a sua ajuda e o compromisso que estabelecemos, talvez tivesse desistido entre tantas tempestades.

Meus amigos de trabalho, sem a cumplicidade e tolerância de vocês, principalmente na minha ausência, não teria sido possível ter realizado nem este trabalho e nem o curso. Tenho uma enorme dívida de gratidão com vocês.

Márcia, Paulo, Fabio, Roberto e Raymond, vocês acompanharam todos os passos neste anos todos, e sempre fizeram parte do “behind the scenes”. Valeu!

Airton, companheiro de trabalho de tantos anos, que vem pacientemente ouvindo e ajudando-me a evoluir desde os tempos em que era seu estagiário, sem sua amizade e insistência não teria amadurecido para escrever este trabalho. Não há palavras que consigam descrever quanto sou grato e quão tem sido importante para mim o seu apoio.

Meus irmãos e meus pais, a energia e o exemplo de vocês sempre me auxiliaram a escolher o meu caminho e a buscar corajosamente novos desafios.

Finalmente à minha esposa, Paulinha, e ao meu filho, Rodrigo, meu amor e meu muito obrigado. Em tudo que penso e faço sempre existe muito de vocês. Ambos foram os que mais sentiram o peso e, felizes, sempre me apoiaram e doaram todo seu amor, paciência e tolerância. Jamais esquecerei tal prova de amor.

APRESENTAÇÃO

Desde o final da 2ª Grande Guerra o mundo vem presenciando um crescente aumento no comércio internacional e integração entre nações e mercados. Especialmente nos últimos 10 anos, com o fim da guerra fria, o comércio internacional vem se expandindo a taxas crescentes. Avanços tecnológicos na área de comunicação estão criando uma nova realidade, atingindo o cotidiano de cada indivíduo e das organizações.

Estas mudanças todas afetam as organizações de diversos modos: mercados surgiram, expandiram-se, transformaram-se ou extinguíram-se. Tecnologias, preços e custos sofreram mudanças, de forma tão intensa e veloz que, muitas vezes, analisando o novo contexto econômico, temos a impressão de existirem em diversos “universos paralelos”, - onde o passado convive com o futuro - empresas do passado e processos de diversos séculos atrás - organizações do futuro e processos, antes, inimagináveis.

Competição é o conceito mais comum e determinante de um mercado. Na verdade, a competição é o fator que tem levado as organizações a se repensarem e, desta forma, redefinirem mercados, produtos, processos, garantindo o sucesso ou fracasso, afetando as relações com todos os “*stakeholders*”.

As organizações devem tomar decisões práticas sobre produtos, preços, custos, contratações, terceirizações, reengenharia, etc; buscando sua continuidade e sobrevivência. Assim, o processo de planejamento estratégico torna-se cada vez mais importante na criação de um caminho consistente e sólido.

Neste sentido, o processo de análise competitiva tomou força dentro do planejamento estratégico. Nestes últimos anos, diversos estudiosos da competitividade surgiram ou ganharam notoriedade mundial, como Michael Porter, C.K. Prahalad, Gary Hamel e Paul Krugmann.

Em muitos casos, a competição faz parte da definição e conceituação de estratégia, como é descrito em *"The Strategy Concept and Process – A Pragmatic Approach"*, pelos professores A. Hax e N.Majluf (1996 - pags. 2 a 10), sendo:

1. o sentido de estabelecer os propósitos da organização em termos de objetivos de longo prazo, plano de ações e alocação de recursos prioritários;
2. a definição do domínio competitivo da empresa;
3. a resposta para as oportunidades e riscos externos à empresa, as forças e fraquezas internas da empresa, de modo a atingir uma sustentável vantagem competitiva;
4. o caminho de definição; ações e incumbências gerenciais sob a perspectiva da corporação, dos negócios e das funções;
5. o coerente, único e integrado padrão de decisões;
6. definição da contribuição e intenções econômicas e não-econômicas da empresa para com seus colaboradores e acionistas;
7. a expressão da aspiração estratégica da organização;
8. no sentido de desenvolver as competências diferenciadoras da empresa;
9. no sentido de investir recursos intangíveis e tangíveis para desenvolver as habilidades que garantam uma vantagem sustentável.

Competição, competitividade, vantagem sustentável, competências diferenciadoras, são conceitos determinantes do planejamento e definição da estratégia, como também fica demonstrado acima.

Outro aspecto particular sobre competição é o dinamismo do mercado, ou seja, a velocidade das mudanças e de profundas alterações do meio competitivo, que estão levando as empresas a realizarem um processo de planejamento mais envolvente, no que tange à organização, abrangendo os mais diferentes níveis hierárquicos. Esta necessidade advém da importância do entendimento do contexto em que está a

organização e suas implicações de modo que informações possam fluir e a capacidade de ação e reação da organização seja rápida e eficiente.

Segundo Michael Porter a estratégia competitiva consiste na “busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, (...) visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável em oposição às forças que determinam a concorrência da indústria” (M.Porter – Competitive Strategy – creating and sustaining superior performance – New York:Free Press 1985 – capítulo 1 página 1).

O modelo “As Cinco Forças Competitivas” de Michael Porter (fig.1) é uma forma sistemática e objetiva de análise estrutural da indústria, abrangendo características técnicas e econômicas particulares e gerais da indústria.

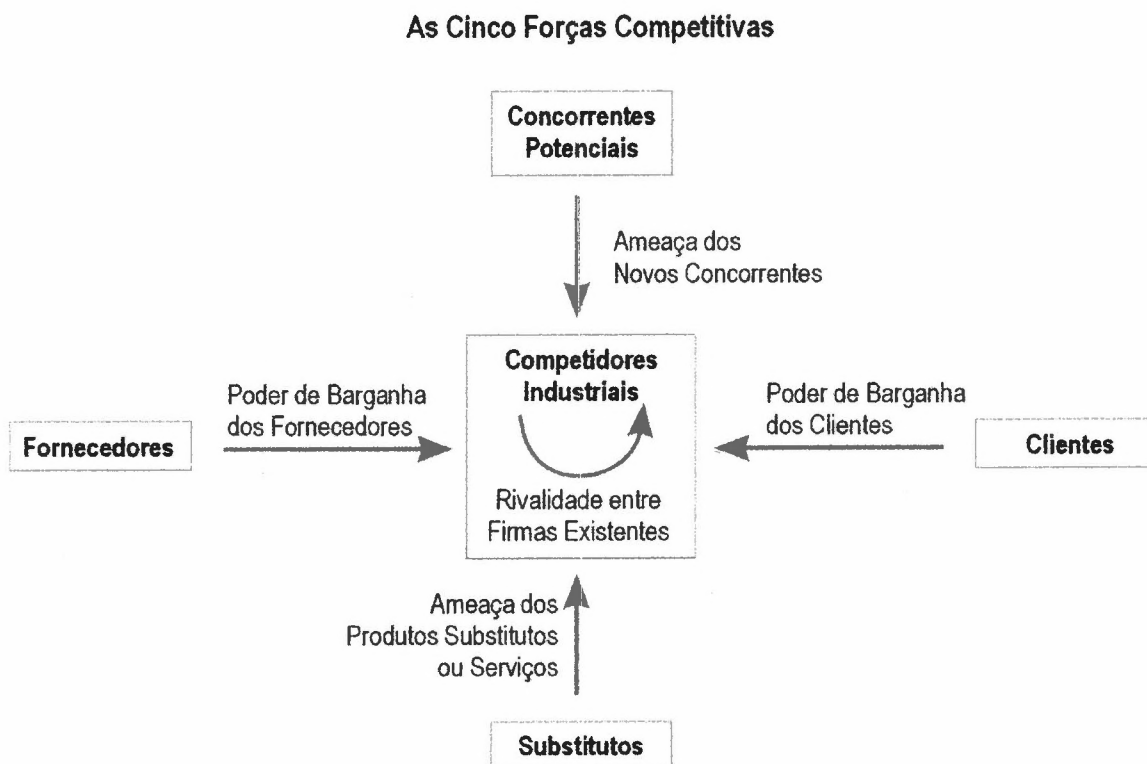


Fig. 1 - As cinco Forças Competitivas por Michael Porter (“Competitive Advantage” - 1980 - pág.4).

Estes conceitos auxiliam a responder racionalmente a questões estratégicas formuladas por Porter (Fig.2) ou G.Hamel & C.K.Prahalad (Fig.3), como:

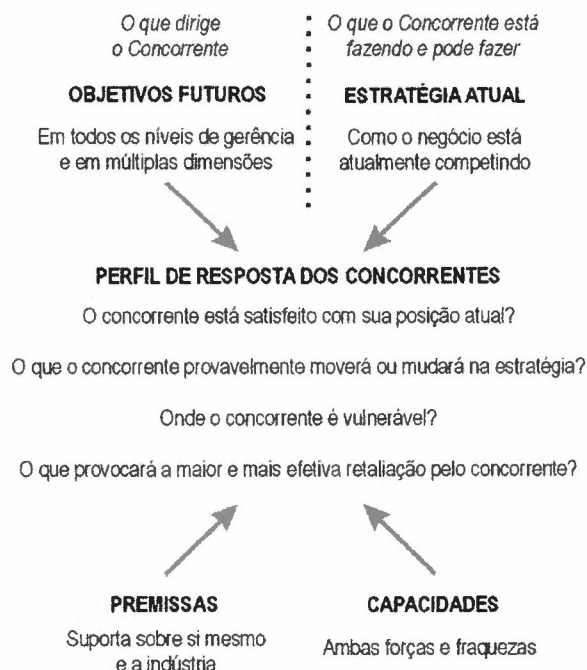


Fig.2 - Porter, M – *Competitive Strategy*, 1980 - pág.49 - *The components of a Competitors Analysis*.

HOJE

Quais clientes você atende hoje?

Através de que canais você alcança os clientes hoje?

Quem são seus concorrentes hoje?

Quais são suas bases para sua vantagem competitiva, hoje?

De onde vem suas margens, hoje?

Quais são suas habilidades e capacidades que o tornam único, hoje?

Em qual mercado de produto final você participa hoje?

5 A 10 ANOS NO FUTURO

Quais clientes você atenderá no futuro?

Através de que canais você alcançará os clientes no futuro?

Quem serão seus concorrentes no futuro?

Quais serão suas bases para sua vantagem competitiva no futuro?

De onde virão suas margens, no futuro?

Quais serão suas habilidades e capacidades que o tornarão único no futuro?

Em qual mercado de produto final você participará no futuro?

Fig.3 - Hamel, G & Prahalad, C.K. – *Competing for the Future*, 1994 - pag.18 - *Questões sobre Competitividade*

Segundo a visão de estratégia competitiva de Porter, duas questões definem a escolha de uma estratégia competitiva:

- a) “A atratividade das indústrias em termos de rentabilidade de longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade” (M.Porter, Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance, New York: Free Press, 1985 – capítulo 1 página 1);
- b) “Os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria” (M.Porter, Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance, New York: Free Press, 1985 – capítulo 1 página 1);

Procurando responder estes pontos, o modelo de “As Cinco Forças Competitivas da Indústria” abrange elementos importantes como:

As barreiras de entrada - são os pontos determinantes para a avaliação das ameaças de **novos entrantes**, envolvendo a análise dos seguintes aspectos: economias de escala, patentes de produtos, identidade de marca, custos de mudança, necessidade de capital, acesso aos canais de distribuição, acesso aos insumos, curva de aprendizagem, políticas governamentais, reação das empresas que já atuam nesta indústria (M.Porter, Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance, New York: Free Press, 1985 – capítulo 1 - figura 1-2).

Com relação ao **poder de negociação dos fornecedores**, os fatores determinantes são: concentração de fornecedores, diferenciação dos insumos, custo de mudança de fornecedor para a indústria, importância da indústria para o fornecedor em termos de volume, custo relativo a compras totais da indústria, impacto dos insumos sobre custos ou diferenciação da indústria, existência de insumos substitutos, e as ameaças de integração (retro integração da indústria vs. integração “para frente” do fornecedor); (M.Porter, Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance, New York: Free Press, 1985 – capítulo 1 - figura 1-2).

O **poder de negociação dos compradores** é avaliado, segundo dois aspectos:

- a) força de alavancagem de negociação, que envolve: concentração de compradores vs. concentração de empresas da indústria, importância do volume do comprador, custo de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa participante da indústria analisada, informação do comprador, disponibilidade de produtos substitutos, possibilidade/interesse do comprador de desenvolver e estabelecer uma “retro-integração” na cadeia, e “pull-through” (M.Porter, *Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 1985 – capítulo 1 - figura 1-2).
- b) Sensibilidade ao preço, quando se deve analisar: preços/compras totais, diferenças de produtos, impacto sobre desempenho e qualidade, lucro do comprador, e incentivos aos tomadores de decisão (M.Porter, *Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 1985 – capítulo 1 - figura 1-2).

Os fatores determinantes da ameaça de **produtos substitutos** a esta indústria envolvem considerações sobre os seguintes aspectos: desempenho dos preços relativos dos substitutos, custo da mudança para o consumidor, propensão do consumidor a substituir (M.Porter, *Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 1985 – capítulo 1 - figura 1-2). Pode-se ainda considerar neste tópico a agressividade das indústrias dos produtos substitutos como sugere A.Hax e N.Majluf (*The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*, New Jersey Prentice Hall, 1996 – capítulo 5 – página 88).

Para avaliar a **intensidade da concorrência e rivalidade entre empresas** atuantes em uma indústria deve-se abordar aspectos como: crescimento da indústria, custos fixos e valor adicionado, excesso crônico de capacidade, diferenças de produtos, identidade de marca, custo de mudança das empresas, concentração e equilíbrio de portfólios/empresas, complexidade das informações requeridas, diversidade dos concorrentes, interesses empresariais e barreiras de saída (M.Porter, *Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 1985 – capítulo 1 - figura 1-2).

As empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças competitivas, e portanto modificar as regras de concorrência e atratividade da indústria temporariamente ou estruturalmente.

A estrutura da indústria determina também como o valor criado pelos produtos da indústria divide-se entre: fornecedores, empresas da indústria e compradores, no caso brasileiro, governo.

A metodologia “as cinco forças competitivas” permite que as empresas percebam a complexidade das relações em que está envolvida e identifique os fatores críticos de competitividade do mercado (indústria, na linguagem adotada por M.Porter), e portanto da possibilidade de sucesso e fracasso de suas respectivas estratégias e dos concorrentes.

No sentido de aprofundar aspectos relativos à formulação estratégica das empresas e criação de vantagens competitivas, após a abordagem setorial, deve-se analisar a competitividade das empresas.

O conceito de cadeia de valor desenvolvido por M.Porter permite desagregar a empresa em partes significativas (atividades), e ao analisá-las pode-se identificar suas vantagens e desvantagens competitivas quando comparadas a seus principais concorrentes. Desta forma as empresas podem estabelecer estratégias de criação, sustentação ou compensação de vantagens competitivas, influenciando no dinamismo do modelo das cinco forças competitivas.

A Cadeia de Valor definida por M.Porter segrega a empresa em dois tipos gerais de atividade: atividades primárias e atividades de apoio (M.Porter, *Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 1985 – capítulo 2 – página 38).

As atividades primárias caracterizam-se por compor o processo produtivo dos produtos e serviços da empresa, e dividem-se nas seguintes categorias (M.Porter, *Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 1985 – capítulo 2):

- **Logística Interna** – consiste nas atividades ligadas ao recebimento, armazenagem e distribuição das matérias primas.
- **Operações** – essencialmente consiste nas atividades que envolvem a transformação dos insumos em produto final
- **Logística Externa** – são as atividades relacionadas à colocação dos produtos acabados da indústria nos seus clientes (compradores). Envolvem por exemplo custos de armazenagem, transporte, programação, processamento de pedidos e etc.
- **Marketing e Vendas** – nesta categoria estão inclusas as atividades relacionadas à aquisição dos produtos por parte dos compradores e consumidores.
- **Serviços** – são atividades acessórias aos produtos que contribuem para intensificar e manter o valor dos produtos. De modo geral consistem em atividades como instalação, conserto, treinamento, Serviços de Atendimento ao Consumidor, treinamento, etc.

As atividades de apoio também podem ser agregadas em categorias (M.Porter, *Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 1985 – capítulo 2), sendo:

- **Aquisição** – na linguagem coloquial de negócio, consiste nas atividades relacionadas à função de compras de uma empresa em um sentido mais amplo que a abordagem tradicional. Referindo-se tanto à compra de insumos quanto de ativos e outros suprimentos.
- **Desenvolvimento de tecnologia** – refere-se ao desenvolvimento tecnológico total da empresa e de todas as suas atividades, portanto é mais amplo que o tradicional conceito da função de “Pesquisa e Desenvolvimento” de produtos, envolve também a tecnologia embutida nos processos, como: sistemas de informação e de apoio à decisão, “inteligência” de apropriação de custos, etc.

- **Gerência de recursos humanos** – envolve atividades na gestão usual de recursos humanos, como recrutamento, contratação, treinamento, relacionamento industrial. Como interfere na qualidade e motivação do capital humano das empresas, pode significar um grande fator de geração de vantagem competitiva.
- **Infra-estrutura da empresa** – são diversas atividades que incluem: gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, assuntos jurídicos, assuntos governamentais, gerência de qualidade, que suportam toda a cadeia e processos. Em caso de grandes corporações, ou empresas com diversas divisões de negócios, devem-se incluir também as atividades relacionadas aos serviços corporativos.

Relacionado ainda à “Cadeia de Valores”, o conceito de escopo competitivo tem poder significativo para as empresas e a indústria na configuração de vantagens competitivas.

As quatro dimensões que afetam a cadeia competitiva são:

- **Escopo de segmento** – trata de como a empresa responde ou se posiciona com relação aos diversos segmentos de produtos e de compradores.
- **Escopo vertical** – a integração vertical é um fator determinante de vantagem/desvantagem competitiva das empresas dependendo do tipo de indústria e da estrutura da concorrência.
- **Escopo geográfico** – a capacidade de coordenação das empresas em estruturar-se geograficamente.
- **Escopo da indústria** – consiste na capacidade das empresas de coordenar estrategicamente outras indústrias afins, e deste modo adicionar valor na cadeia, e conseqüentemente afetando a competitividade da empresa e de seus concorrentes.

Utilizando-se dos conceitos de M.Porter, A.Hax e N. Majluf (The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach, New Jersey: Prentice Hall, 1996 – 2ªedição – capítulo 5) demonstram o quanto o modelo “As Cinco Forças Competitivas” pode colaborar com o que definem de “exame minucioso do ambiente no nível do negócio” (tradução do original: “environmental scan at business level”), ou seja na identificação dos fatores externos que contribuem para a atratividade da indústria, assim como na definição geral da atratividade da indústria. E desta forma apontar as oportunidades e ameaças do negócio.

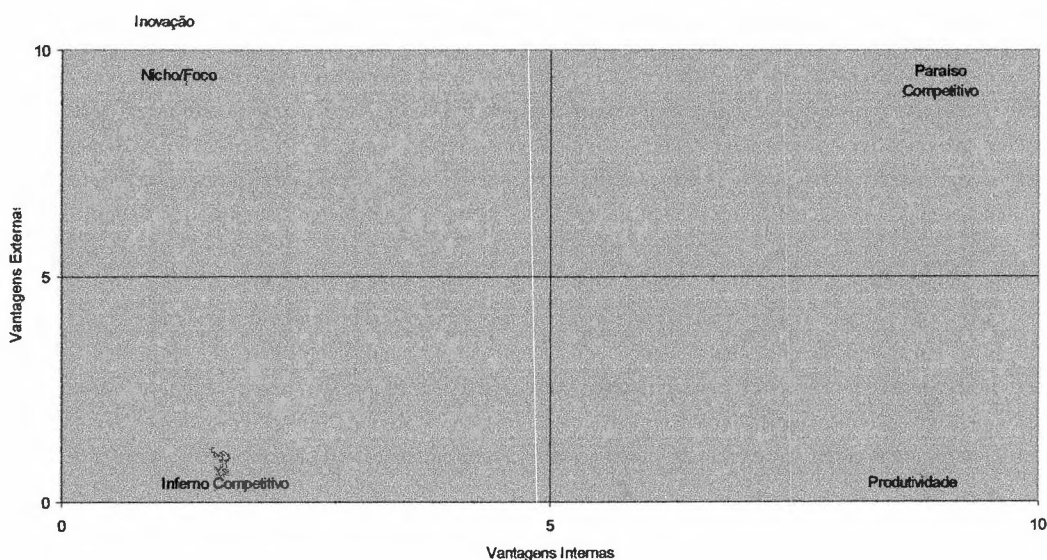
A análise da “Cadeia de Valor” da empresa e seus concorrentes é parte fundamental no que denominam “exame interno no nível de negócios” (tradução do original: internal scrutiny at the business level - A.Hax e N. Majluf, The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach, New Jersey, Prentice Hall, 1996 – 2ªedição – capítulo 6), pois permite a identificação dos fatores críticos de sucesso internos das empresas, que sustentam as vantagens competitivas das empresas. Assim permite a avaliação geral da empresa com relação aos seus principais concorrentes em termos de competitividade. Permitindo definir as forças e fraquezas do negócio e de seus concorrentes.

A conjugação destas análises formam o que normalmente denominamos FOFA ou “SWOT Analysis” (Análise de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) que, por sua vez, aliada à definição da missão do negócio, constituem a base para a formulação da estratégia de longo prazo do negócio, segundo a proposta de A.Hax e N. Majluf (The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach, New Jersey, Prentice Hall, 1996 – 2ªedição).

Os planejamentos de longo prazo desdobram-se em programas de médio prazo, que por sua vez transformam-se nos orçamentos anuais dos negócios e, conseqüentemente, acabam por influenciar o posicionamento competitivo da empresa. É ele que modifica o equilíbrio das relações descritas no modelo de “As Cinco Forças Competitivas”.

Xavier Gilbert, professor do IMD-Lausanne, desenvolveu a matriz estratégica (1984) que possibilita demonstrar como as empresas empregam e desenvolvem suas vantagens competitivas em sentidos como produtividade (vantagens internas) e inovação (vantagens externas).

MATRIZ ESTRATÉGICA – MODELO – FIG.4



fonte: Xavier Gilbert, IMD-Lausanne, 1984

Por produtividade entende-se na linguagem de M.Porter, a busca pela liderança de custos, e por inovação como a estratégia que visa desenvolver novos segmentos e/ou atingir nichos de mercado.

No quadrante esquerdo inferior, as empresas estão no que o autor denominou “inferno competitivo”, onde a empresa não consegue desenvolver vantagens competitivas significativas, e compromete a sua rentabilidade e recursos.

O quadrante superior direito é definido como “paraíso competitivo”, a empresa neste quadrante consegue criar vantagens competitivas, estruturais ou não, que lhe permitem atingir a rentabilidade e manutenção de uma “distância” sustentável com relação ao seus concorrentes.

O correto balanceamento entre inovação efetiva e ganhos de produtividade, no tempo, levam as empresas a migrarem do inferno para o paraíso competitivo. Levam

também à compensação de desvantagens competitivas, o que implica, em dados momentos, empresas que estão no paraíso competitivo voltarem ou aproximarem-se do inferno competitivo.

A matriz reflete a estratégia de cada um dos atores na criação e sustentação de suas vantagens competitivas, assim como subsidia a determinação da rivalidade da indústria.

METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é demonstrar, através de um exercício aplicativo, a potencialidade dos conceitos desenvolvidos por Michael Porter como “As Cinco Forças Competitivas” e “Cadeia de Valor” no mercado de margarinas durante a década de 90.

Com relação a cadeia de valor não há como ser fiel ao conceito definido por Porter, desta forma adaptei estes conceitos com as informações disponíveis de mercado (exemplo: balanços, demonstrativos de resultados e relatórios da administração).

As ferramentas desenvolvidas por Hax e Majluf, bem como a matriz de Xavier Gilbert, subsidiam e facilitam a aplicação dos conceitos desenvolvidos por Porter.

Para poder demonstrar estes conceitos tomei como base de referência a empresa Gessy Lever e como suas principais concorrentes Sadia e Santista Alimentos

Desta forma o trabalho está estruturado em três partes:

A primeira parte envolve a análise estrutural da indústria de modo geral, onde são aplicados os conceitos de “Cadeia de Valor” e “As Cinco Forças Competitivas” na indústria, abordando: o consumidor, segmentação, estrutura de custos e processos, fatores externos às empresas como os canais de vendas e governo. Ao final desta parte há um resumo analítico sobre a “As Cinco Forças Competitivas” e como elas interagem no mercado de margarinas ao final da década de 90, conforme a proposição de Hax e Majluf (A.Hax e N. Majluf, *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*, New Jersey Prentice Hall, 1996 – 2ª edição – capítulo 5).

A segunda parte do trabalho foca na análise e na competitividade de cada empresa, apresentado: estrutura de seus negócios gerais, o comportamento de cada empresa (principais marcas, política de preços, escopo geográfico, canais de distribuição), rentabilidade do negócio, e a cadeia de valor de cada empresa. O capítulo XIII, demonstra a aplicação da metodologia sugerida por Hax e Majluf da análise da cadeia de valores comparativa destas empresas (A.Hax e N. Majluf, *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*, New Jersey Prentice Hall, 1996 – 2ª edição – capítulo 6).

A terceira e última parte consiste na conclusão, descrevendo: as principais ameaças e oportunidades de cada empresa; e considerações finais sobre os conceitos e metodologia aplicados neste trabalho e contribuições para as empresas e planejamento estratégico.

Os dados financeiros deste trabalho, que permitiram estimar a cadeia de valores da indústria e de cada empresa, foram calculados com base nas informações públicas fornecidas pelas empresas à ABAMEC (Associação Brasileira dos Analistas de Mercado de Capitais) e CVM (Comissão de Valores Imobiliários), ou dos próprios “*sites*” das empresas. Os cálculos relativos aos custos de cada produto/empresa, foram baseados em informações da indústria de embalagem e de processamento de grãos, ajustados ao peso e quantidade da respectiva formulação de cada produto.

LISTA DE GRÁFICOS, TABELAS E ILUSTRAÇÕES

APRESENTAÇÃO

- Figura 1: As Cinco Forças Competitivas
- Figura 2: The Components of a Competitors Analysis.
- Figura 3: Questões sobre Competitividade
- Figura 4: Matriz Estratégica

PARTE I - INDÚSTRIA

I - HISTÓRIA E PROCESSO DE MANUFATURA

- Figura 5: O Processo de Fabricação de Margarina

II - CONSUMIDOR

- Figura 6: Árvore de Decisão do Consumidor - Mercado de Margarinas

III - MERCADO

- Gráfico 1: Matriz de Mercado dos Produtos Substitutos
- Gráfico 2: Matriz de Mercado dos Produtos Substitutos (Excl. Mercado de Óleos Enlatados)
- Tabela 1: Dimensão dos Mercados de Produtos Substitutos com Relação ao Mercado de Margarinas
- Gráfico 3: Evolução do Mercado de Margarinas na Década de 90
- Gráfico 4: Participação das Regiões no Mercado Total
- Figura 7: Segmentação do Mercado de Margarinas
- Gráfico 5: Participação dos segmentos no Mercado Total - Volume (tons)
- Tabela 2: Evolução em Volume dos Segmentos - Ano Base: 1990

Gráfico 6: Segmentação - Participação no Mercado em Valor - USD

Tabela 3: Evolução em Valor dos Segmentos - Ano Base: 1990 - USD M

Tabela 4: Evolução Preços por Tonelada - Ano Base: 1990 - USD

IV - EVOLUÇÃO DOS SEGMENTOS

Gráfico 7: Intermediária - Participação nos Mercados Regionais

Gráfico 8: Saúde - Participação nos Mercados Regionais

Gráfico 9: Preço - Participação nos Mercados Regionais

Gráfico 10: Outros - Participação nos Mercados Regionais

Gráfico 11: Valor Agregado - Participação nos Mercados Regionais

V - INDÚSTRIA

Tabela 5: Capacidade Produção da Indústria

VI - CUSTOS E ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

Gráfico 12: Óleo de Soja - Evolução de Custos - Preço de Compra da Indústria

Tabela 6: Custos Médios em USD por segmento - Ponderado pela Participação no Mercado

Figura 8: Localização das Fábricas de Margarinas no Brasil

Gráfico 13: Investimento de Mídia na Categoria - USD MM

Gráfico 14: Participação no Investimento de Mídia na Categoria “Share of Voice”

VII - CUSTOS E ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

Gráfico 15: Evolução da Participação nas Vendas por Canal (Valor)

Gráfico 16: Evolução da Participação nas Vendas por Canal (Volume)

Gráfico 17: Evolução dos Preços Relativos por Canal (K. Acc = 100)

- Tabela 7: Relatividade de Preços por Canal - Base 100 = K.Acc.
- Tabela 8: Evolução de Preços por Canal (Base 1990)
- Tabela 9: Distribuição Numérica da Categoria por Canal/ano
- Tabela 10: Absorção de Recursos pelo Governo através de Impostos (*)

VIII - CADEIA DE VALORES DA INDÚSTRIA

- Figura 9: Cadeia de Valores Genéricos
- Figura 10: Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas até o Consumidor

IX - FORÇAS COMPETITIVAS

- Tabela 11: Barreiras de Entrada - Atratividade Moderada
- Tabela 12: Barreiras de Saída
- Tabela 13: Força dos Fornecedores - Não Atrativo
- Tabela 14: Influência do Governo
- Tabela 15: Poder de Barganha do Varejo (Compradores)
- Tabela 16: Poder dos Substitutos
- Tabela 17: Rivalidade da Indústria
- Tabela 18: Resumo

PARTE II - AS EMPRESAS

X - SANTISA ALIMENTOS

- Tabela 19: Margarinas - Marcas e Empresas - Participação de Mercado (%)
- Gráfico 18: Evolução Total - Santista
- Gráfico 19: Importância das Regiões (%)
- Gráfico 20: Importância das Regiões (Volume)

Gráfico 21:	Evolução da Participação de Mercado - Breakdown
Gráfico 22:	Evolução Total Ceval
Gráfico 23:	Importância das Regiões (%)
Gráfico 24:	Importância das Regiões (Volume)
Gráfico 25:	Evolução de Participação de Mercado - Breakdown por Marca
Gráfico 26:	Distribuição Valor por Área - Participação de Canais
Gráfico 27:	Distribuição Volume por Área - Participação de Canais
Tabela 20:	Preços Relativos por Canal - Santista
Gráfico 28:	Participação Relativa das Áreas - 1996-1998
Tabela 21:	Análise Comparativa de Distribuição (Valor) Empresa Vs. Indústria
Gráfico 29:	Importância dos Segmentos para a Empresa - Santista
Gráfico 30:	Participação de Mercado por Segmento - Santista
Gráfico 31:	Margens das Marcas - Santista
Gráfico 32:	Rentabilidade das Marcas - Santista
Figura 11:	Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Santisa -Ceval 97-98

XI - SADIA

Tabela 22:	Portfólio de Produtos em 1998 - SADIA
Gráfico 33:	Evolução Total - SADIA
Gráfico 34:	Importância das Regiões - %
Gráfico 35:	Importância das Regiões - Volume
Gráfico 36:	Evolução de Participação de Mercado - “Breakdown” por Marca
Tabela 23:	Importância dos Canais Vendas por Região - Sadia
Tabela 24:	Importância do Canais de Vendas por Região - Indústria

Tabela 25:	Análise Comparativas de Distribuição (Valor) Empresa vs. Indústria
Gráfico 37:	Distribuição Volume por Área - Participação de Canais
Gráfico 38:	Distribuição Valor por Área - Participação de Canais
Gráfico 39:	Participação Relativa das Áreas - 1996-1998
Gráfico 40:	Política de Preços por Área
Tabela 26:	Preços Relativos por Canal - Sadia
Tabela 27:	Share of Voice
Tabela 28:	Margarinas - Marcas e Empresas - Participação de Mercado (%)
Gráfico 41:	Importância dos Segmentos para a Empresa - Sadia
Gráfico 42:	Participação de Mercado por Segmento - Sadia
Gráfico 43:	Margens das Marcas - Sadia
Gráfico: 44:	Rentabilidade das Marcas - Sadia
Figura 12:	Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Sadia

XII - GESSY LEVER

Tabela 29:	Margarinas - Marcas e Empresas - Participação de Mercado (%)
Tabela 30:	Preços Relativos em US\$/ton v.s Concorrência do Segmento
Gráfico 45:	Evolução Total - Gessy Lever
Gráfico 46:	Importância das Regiões (%)
Gráfico 47:	Importância das Regiões (Volume)
Gráfico 48:	Evolução de Participação de Mercado - Breakdown
Gráfico 49:	Distribuição Volume por Área - Participação de Canais
Gráfico 50:	Distribuição Valor por Área - Participação de Canais
Gráfico 51:	Participação Relativa das Áreas - 1996-1998

Gráfico 52:	Política de Preços por Área
Tabela 31:	Importância dos Canais Vendas por Região - Gessy Lever
Tabela 32:	Importância dos Canais Vendas por Região - Indústria
Tabela 33:	Análise Comparativas de Distribuição (Valor) Empresa vs. Indústria
Tabela 34:	Preços Relativos por Canal de Vendas - Gessy Lever
Gráfico 53:	Importância dos Segmentos para a Empresa - Gessy Lever
Gráfico 54:	Participação de Mercado por Segmento - Gessy Lever
Gráfico 55:	Margens das Marcas - Gessy Lever
Gráfico: 56:	Rentabilidade das Marcas - Gessy Lever
Figura 13:	Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Gessy Lever

XIII - ANÁLISE COMPETITIVA - SWOT ANALISYS

Tabela 35:	Legenda e Pesos para SWOT Analisys
Tabela 36:	Posição Atual Diagnóstico - Infra-Estrutura Gerencial
Tabela 37:	Posição Atual Diagnóstico - Finanças
Tabela 38:	Posição Atual Diagnóstico - Gerenciamento de Recursos Humanos
Tabela 39:	Posição Atual Diagnóstico - Tecnologia
Tabela 40:	Posição Atual Diagnóstico - Compras
Tabela 41:	Posição Atual Diagnóstico - Manufatura
Tabela 42:	Posição Atual Diagnóstico - Marketing & Vendas
Tabela 43:	Posição Atual Diagnóstico - Quadro Comparativo

PARTE III - CONCLUSÃO

1 - MERCADO DE MARGARINAS

- Gráfico 57: Importância do Segmento de Valor Agregado para as Empresas
- Tabela 44: Trade On/Trade Off - Impacto no Crescimento de Margem Contribuição Atual (%)
- Tabela 45: Trade On/Trade Off - Impacto no Crescimento de Margem Contribuição Atual (USD Milhão)
- Gráfico 58: Matriz Estratégica

APÊNDICE B

- Tabela 46: Margarinas - Marcas e Empresas - Participação de Mercado Volume
- Tabela 47: Margarinas - Marcas e Empresas - Participação de Mercado Valor
- Tabela 48: Margarinas - Marcas e Empresas - Preços Relativos

ABREVIATURAS UTILIZADAS

- ABM - Associação Brasileira das Empresas Produtoras de Margarinas
- M.C. Mkt - Margem de Contribuição de Marketing - corresponde à margem de contribuição produto/segmento subtraído do respectivo investimento em comunicação e promoções.
- SoV - Share of Voice - participação relativa ao investimento em comunicação da indústria.

PARTE I – INDÚSTRIA

I. HISTÓRIA E PROCESSO DE MANUFATURA

As transformações econômicas e sociais do século passado ocasionaram a uma escassez generalizada de produtos agrícolas, o que induziu o governo francês a instituir um prêmio ao indivíduo que desenvolvesse um produto semelhante à manteiga, mais barato, de mais fácil preservação e em escala industrial. Em 1869, o químico Hippolyte Mège Mouriès, observando a produção de leite, conseguiu desenvolver um método que imitava o processo natural de transformação do sebo em gordura e, posteriormente, em manteiga. O processo desenvolvido por Mouriès apresentava um produto final de cor pérola, “*margaritte*”, em grego. No ano seguinte, nas proximidades de Paris, iniciou-se a produção que logo foi interrompida por causa da guerra franco prussiana.

Em 1871, a patente foi adquirida pela firma holandesa A. Jurgens. Em 1927, Simon Van den Bergh & Filhos associaram-se à A. Jurgens formando a Margarine Union na Inglaterra e a Margarine Unie na Holanda. Como se tratava de um artigo mais barato que a manteiga, de maior resistência térmica e substituía a manteiga em todas as aplicações, expandiu-se rapidamente por toda Europa e para o “Novo Mundo” no final do século XIX.

Com a redução na oferta de gordura animal (bovina), adaptou-se o processo de fabricação de margarinas para a utilização de gorduras vegetais (ácidos graxos), encontrados no milho e no girassol, e de animais marinhos, notadamente baleias e sardinhas. Atualmente as margarinas e assemelhados utilizam os seguintes tipos de óleos:

- a) Girassol;
- b) Milho;
- c) Soja;
- d) Coco/Palma/Palmiste;
- e) Babaçu;

f) Amendoim;

g) Carço de Algodão.

Em função do alto custo não é comum a utilização de sebo (gordura de origem animal terrestre). Os óleos de baleia também não são empregados, mas óleos de peixes são freqüentemente usados, principalmente para margarinas especiais, com alto teor de ômega 3 e 6.

O processo de fabricação de uma margarina envolve:

REFINARIA

Nesta etapa, dependendo da origem e tipo de óleo, passa-se pelos processos de homogeneização da matéria-prima (filtragem), neutralização, branqueamento e desodorização. Desta forma, consegue-se colocar, em determinados padrões, todo tipo de óleo, seja de origem vegetal ou animal.

HIDROGENAÇÃO

Nesta etapa formam-se as gorduras vegetais em diferentes níveis, que permitirão a mistura de óleo e água às principais matérias-primas da margarina vegetal. A margarina é uma mistura (“blend”) de diversos óleos vegetais hidrogenados (ou seja, parcialmente transformados em gordura) em diversos níveis, denominada base oleosa ou gordurosa, o que dará no produto final, o nível de cremosidade desejado.

A fase aquosa consiste na combinação de água, leite (ou subproduto), sal, sorbato, corantes, aromas e conservantes.

Na próxima etapa do processo, mistura-se a base aquosa à base gordurosa em “vatators” (grandes “batedeiras”), onde ocorre a perfeita mistura das bases. Em seguida, ela é resfriada, envasada e colocada em uma câmara refrigerada para um descanso de 24 a 48 horas, a fim de possibilitar a cristalização do produto. Após este período o lote de produção é liberado para distribuição e consumo.

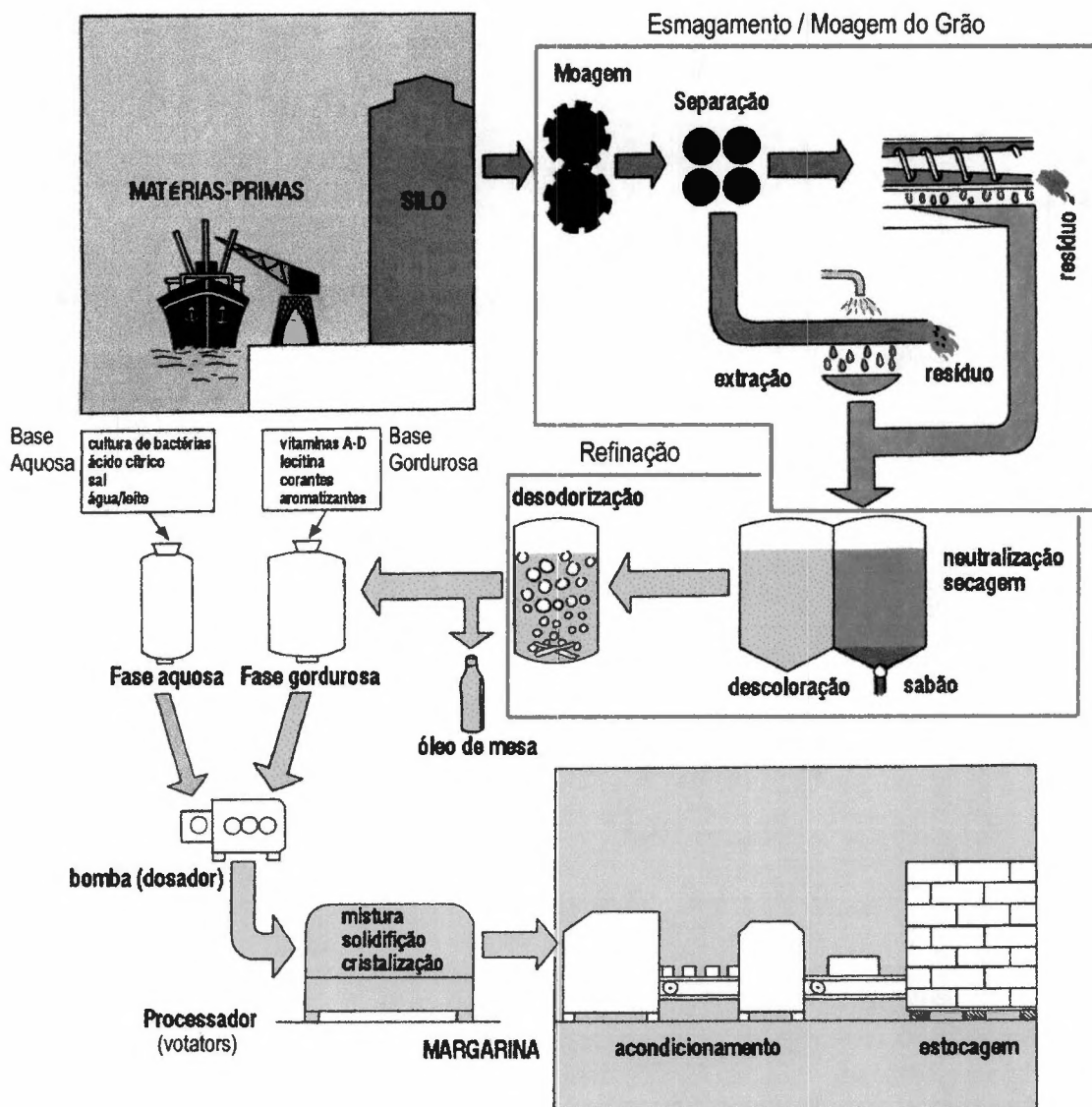


Fig.5 - O Processo de Fabricação de Margarina.

(fonte: Tout savoir sur la margarine. Union N.V. - 1982)

No Brasil, o produto foi introduzido no período entre-guerras, por duas grandes empresas de “agribusiness”, a Sanbra (hoje Santista Alimentos) e a Anderson Clayton (adquirida em 1986 pela Unilever).

Até 1970, só existia no mercado a margarina dura (equivalente aos tabletes culinários de hoje, com 82% de gordura/óleos vegetais, 6% de água, 2% de leite e outros ingredientes), mais resistente (termicamente) e barata que a manteiga. O mercado era igualmente dividido entre margarinas e manteigas.

No início da década de 70, a Unilever/Gessy Lever lançou no mercado a 1ª margarina cremosa, ou seja de consistência mais pastosa. Nos anos 80, foram lançados os creme vegetais (60% de gordura vegetal, 38% de água, 2% de outros ingredientes), margarinas com vitaminas, ricas em poliinsaturados e “*mélanges*” (mistura de margarina, manteiga e/ou gelatina). Na década de 90 surgiram as halvarinas/margarinas “*light*” (25% a 40% de óleos/gordura vegetal, 83% a 58% de água, 2% de outros ingredientes).

II. CONSUMIDOR

Em função de ser um produto barato e, no curso do tempo, o produto ter evoluído significativamente, a margarina conseguiu um alto índice de penetração (95% segundo IBOPE e AC Nielsen) no lares brasileiros. Usa-se margarina para:

- a) espalhar no pão, torradas, bolachas, etc;
- b) em produtos fornados como: assados, bolos, manufatura de massas para bolos e tortas, etc;
- c) fritura, na substituição de óleos e gorduras animais ou vegetais;
- d) cobertura de alimentos quentes ou frios (saladas).

(fonte: pesquisa de hábitos e atitudes)

A aplicação culinária (itens b a d) representa 40% do uso de margarina, os restantes 60% representam o uso como “*spread*” ou seja, para espalhar no pão, torrada, bolacha, etc.

Não existe, também, um dia de maior concentração de uso. O consumo semanal é muito homogêneo e semelhante em todos os dias.

O consumo por domicílio, com base nos dados apontado pelo IBOPE em 98, é:

POR NÍVEL DE RENDA:

Classe A e B	8,8 kg/ano por domicílio
Classe C	8,8 kg/ano por domicílio
Classe D e E	8,6 kg/ano por domicílio
Média Brasil	8,7 kg/ano por domicílio

POR FAIXA ETÁRIA:

Até 29 anos	7,6 kg/ano por domicílio
De 30 a 39 anos	8,9 kg/ano por domicílio
De 40 a 49 anos	9,6 kg/ano por domicílio
Igual ou superior a 50 anos	8,5 kg/ano por domicílio
Média Brasil	8,7 kg/ano por domicílio

Na gôndola o consumidor tem um comportamento de seleção/busca da seguinte forma:

ÁRVORE DE DECISÃO DO CONSUMIDOR - MERCADO DE MARGARINAS

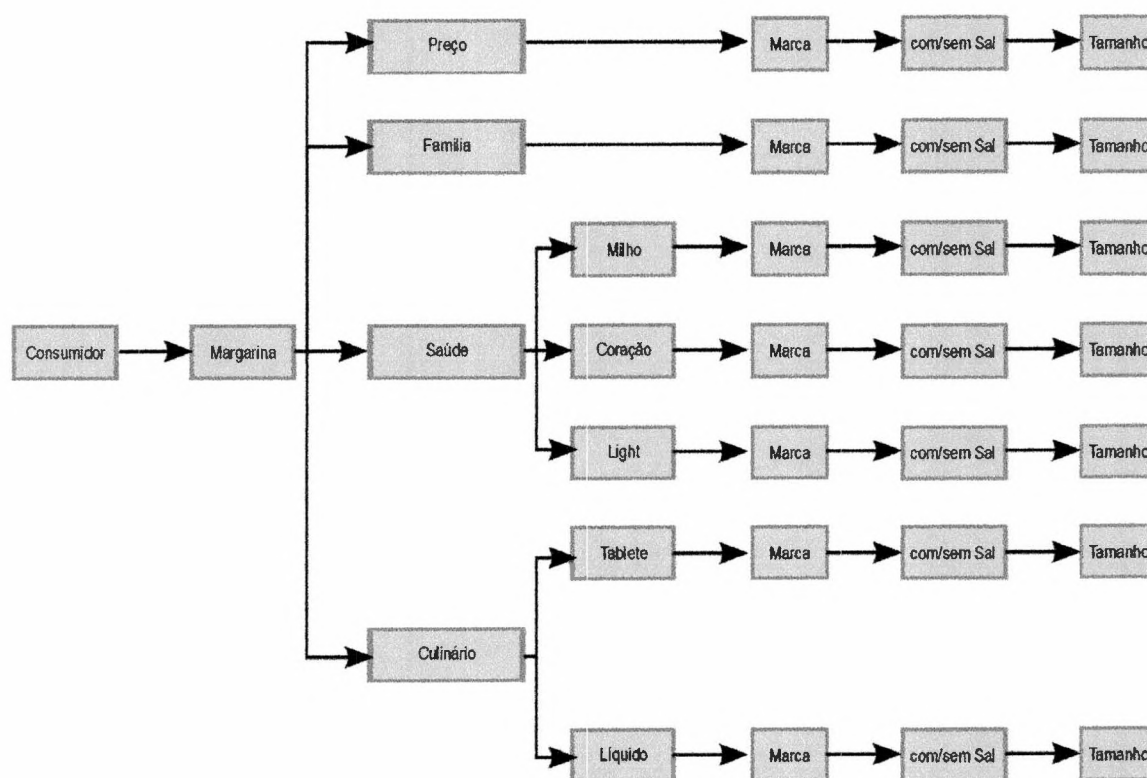


Fig. 6 - Árvore de Decisão do Consumidor - Mercado de Margarinas

(fonte: Gerenciamento de Categorias Margarinas)

Com base na aplicação e uso das margarinas, pelo consumidor, é possível a determinação dos produtos complementares e concorrentes/substitutos, sendo:

SUBSTITUTOS:

- Manteiga;
- Óleos Vegetais;
- Banhas/Gorduras Vegetais;
- Maionese;
- Patês (presunto, “*foi gras*”, queijos, ricota, cottage, etc.);
- Requeijão;
- Queijos tipo “*Philadelphia*”;
- Produtos de preparação de alimentos (tipo “*Tchii*”) que dispensem uso de gorduras vegetais;
- Pratos congelados;
- Pratos prontos;
- Refeições fora de casa.

SÃO PRODUTOS COMPLEMENTARES:

- Pães, torradas, bolachas, etc;
- Farinha;
- Condimentos;
- Verduras e Legumes;
- Carnes (vermelha, frango e peixes).

III. MERCADO

Considerando os produtos substitutos, o mercado de margarinas posiciona-se da seguinte forma:

GRÁFICO 1: MATRIZ DE MERCADO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

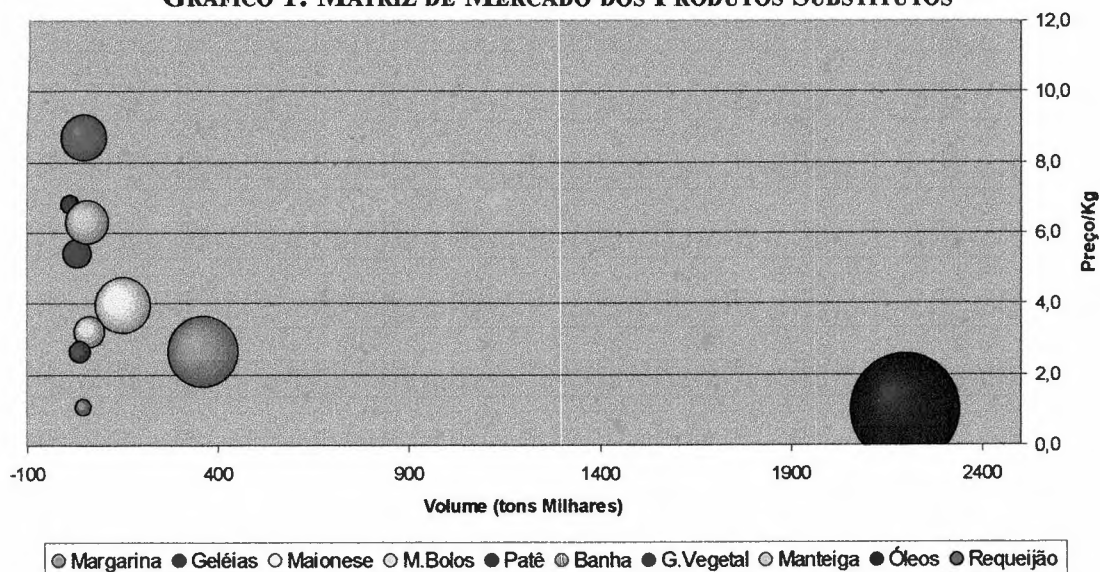
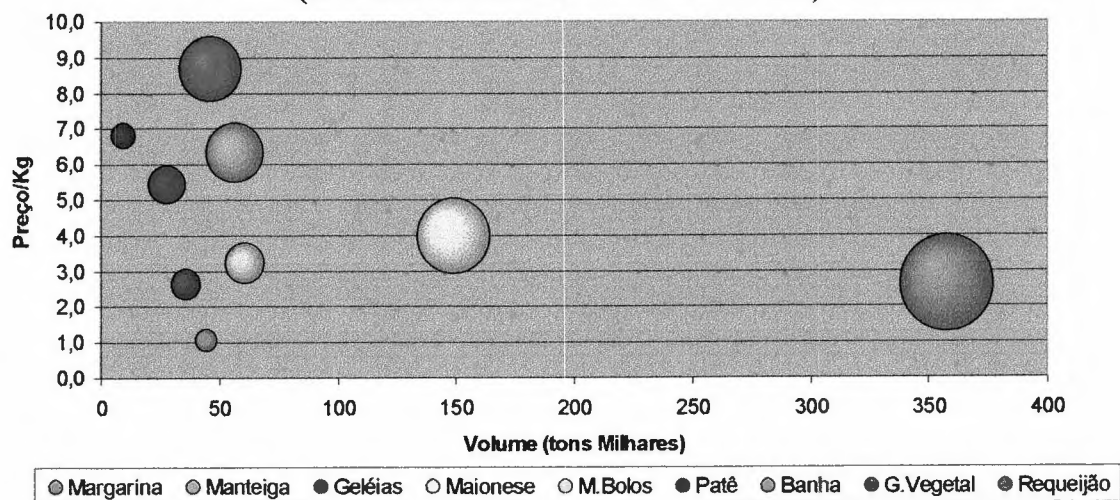


GRÁFICO 2: MATRIZ DE MERCADO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

(EXCLUI MERCADO DE ÓLEOS ENLATADOS)



O mercado de margarinas é o segundo maior mercado, em relação aos seus substitutos (o primeiro é o de óleos enlatados), muito em função do grande volume comercializado, pois seu preço por quilo é dos mais baixos. Este fator é uma restrição eficiente para novos entrantes.

TABELA 1: DIMENSÃO DOS MERCADOS DE PRODUTOS SUBSTITUTOS COM RELAÇÃO AO MERCADO DE MARGARINAS

Mercado de Margarinas = 100%						
Produtos Substitutos	Volume		Valor		Relação de Preço/ton	
	1990	1998	1990	1998	1990	1998
Banha	16%	12%	9%	5%	54%	42%
Geléias	5%	8%	13%	16%	273%	210%
G.Vegetal	8%	10%	8%	10%	100%	100%
Maionese	25%	42%	46%	62%	188%	150%
Manteiga	21%	16%	69%	38%	319%	245%
Massa p/.Bolo	7%	17%	8%	18%	118%	109%
Óleos	476%	615%	245%	243%	51%	39%
Patê	1%	3%	2%	7%	182%	267%
Requeijão	5%	13%	23%	43%	437%	336%

(fonte: Datamark - Adaptação do Autor)

A tabela acima demonstra que mercados como de Maionese, de Geléias, de Massas para Bolo, de Patê e de Requeijão tiveram um crescimento volumétrico superior ao de margarinas. Contudo, em valor, o mercado de margarinas cresceu mais, pois o “premium” dos produtos mais caros, foi reduzido pelo encarecimento da sua principal matéria-prima, o óleo de soja. Tanto é que os preços relativos se mantiveram durante 8 anos.

A manteiga, apesar de ser um substituto perfeito para margarina como aplicação, em função do seu preço e da sua “dureza”, não constitui uma ameaça ao mercado de margarina, exceto no Nordeste onde se usa muito a manteiga de garrafa para uso culinário. Nas outras regiões a aplicação da manteiga é de “spread”, ou seja complemento a pães, torradas, bolachas, etc. Este mercado tem apresentado uma constante perda de volume, o que tem pressionado as margens dos fabricantes.

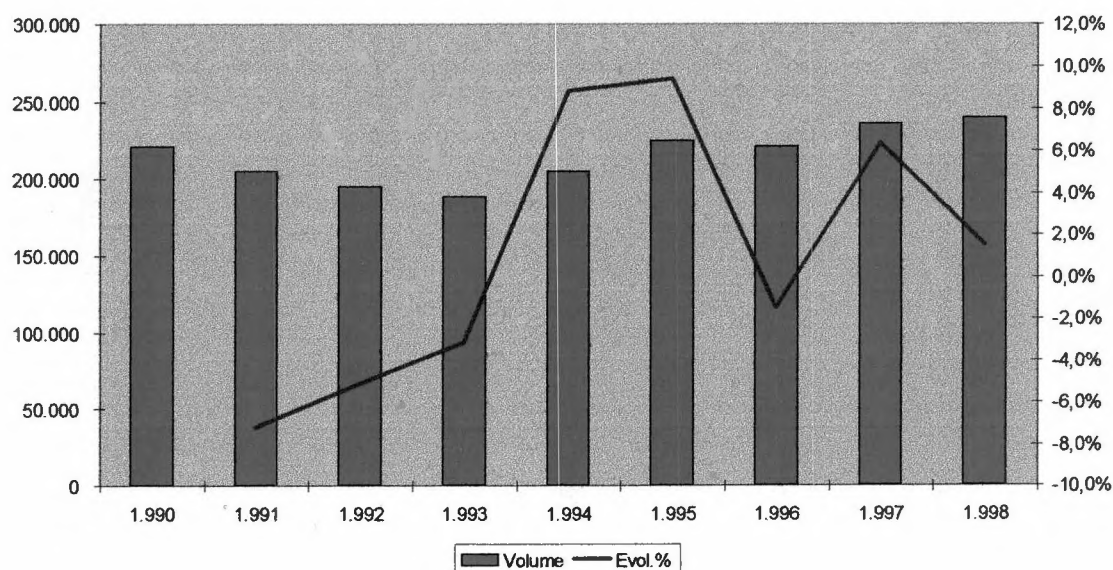
O mercado de massas para bolos apresentou um desempenho excepcional nestes anos, indicando a mudança de hábito na população. Neste mesmo sentido, dois outros segmentos significativos que não se encontram nesta tabela, como o de “alimentação feita fora de casa” e de “pratos prontos/congelados”, tiveram crescimento maior que o de “massa para bolos”, e constituem ameaças significativas para o mercado de margarinas pois reduzem a necessidade de preparo de alimento e portanto do uso de margarina. Entretanto, o alto custo para o consumidor é a maior restrição para o seu

desenvolvimento e a base de consumo ainda é muito pequena. Quanto a “pratos congelados” e “pratos prontos”, há muito investimento, mas poucas empresas têm conseguido manter-se nos últimos 10 anos. Se o atual desenvolvimento continuar, é possível que o crescimento do hábito de alimentação fora de casa seja efetivamente a maior ameaça ao mercado de margarinas.

O mercado de margarinas, em função da sua alta penetração no lares, não apresentou no acumulado da década de 90 grandes evoluções. Em média cresceu aproximadamente 1% ao ano. Contudo, nos primeiros anos entre 1991 e 1993 o mercado apresentou forte retração, decorrente de:

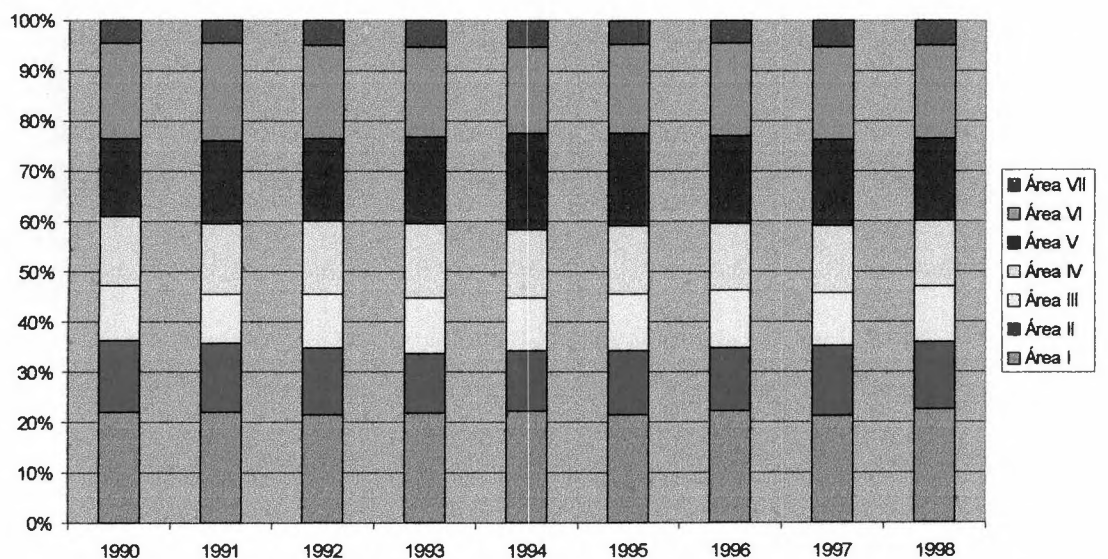
- a) Reestruturação de portfólios das empresas líderes (Gessy Lever e Santista Alimentos), com conseqüente redução de marcas;
- b) Modificação de hábito de consumo no Rio de Janeiro;
- c) Recessão econômica.

GRÁFICO 3: EVOLUÇÃO DO MERCADO DE MARGARINAS NA DÉCADA DE 90



(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 4: PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES NO MERCADO TOTAL



(fonte: ACNielsen)

Legenda (Classificação ACNielsen):

Área I – Estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Sergipe e Bahia;

Área II – Minas Gerais, Espírito Santo e Interior do Rio de Janeiro

Área III – Grande Rio de Janeiro

Área IV – Grande São Paulo

Área V – Interior de São Paulo

Área VI – Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul

Área VII – Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal;

Área VIII¹ – Acre, Amazonas, Pará, Roraima, Maranhão e Piauí, Tocantins e Rondônia.

¹ A base de dados principal utilizada neste estudo é a ACNielsen. Assim, respeitamos a distribuição e nomenclatura desta. A ACNielsen não realiza pesquisa na área VIII, portanto estes estados não fazem parte do mercado de margarinas, foco deste trabalho. Maiores detalhes consultar *Apêndice A* sobre os instrumentos de leitura e suas implicações.

Nos anos de 94 e 95, o mercado apresentou profunda recuperação em função de:

- a) Recuperação econômica e queda drástica da inflação;
- b) Aumento do consumo das classes mais baixas em função do aumento da renda real;
- c) Fortes investimentos publicitários nas regiões de II e III (Estado do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo) em vista da entrada de novos participantes (Sadia).

O ano de 1996 apresentou uma pequena retração de mercado. Em 1997 o mercado apresentou um significativo crescimento motivado, principalmente, pela intensa atividade promocional da categoria. Em 1998, o mercado apresentou um ligeiro crescimento, compensando a perda de 96. No acumulado do período, com base nos dados levantados pela ACNielsen, o mercado apresentou um crescimento de 8%, uma média de 1% ao ano.

SEGMENTAÇÃO

Para uma melhor análise, devemos segmentar o mercado com base em alguns direcionadores:

- a) Perfil de consumidor;
- b) Processo decisório do consumidor;
- c) Posicionamento das marcas, no sentido de preço, aplicação e comunicação.

Desta forma teremos os seguintes segmentos:

SEGMENTAÇÃO

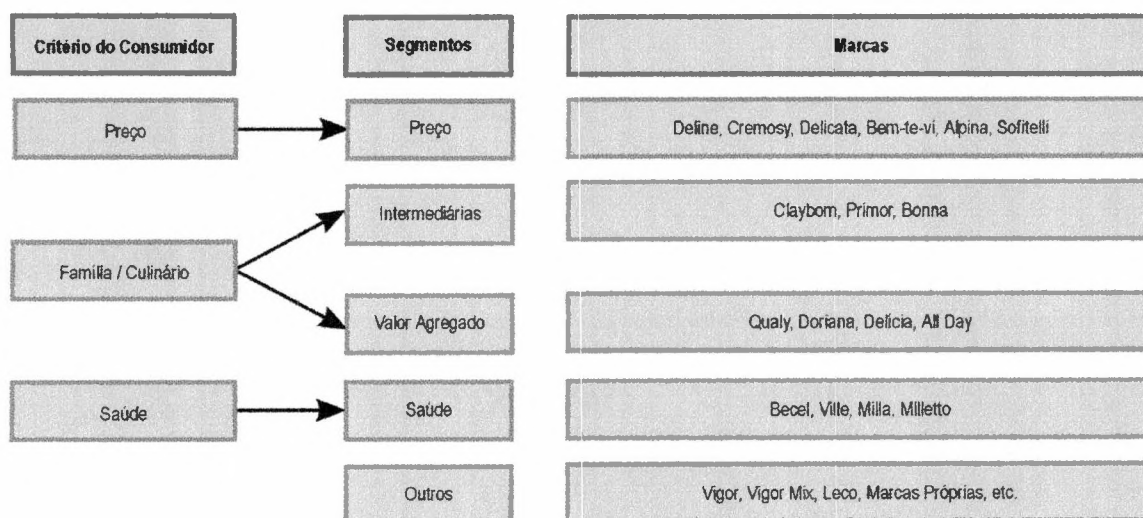


Fig. 7 - Segmentação do Mercado de Margarinas

O segmento **Preços** é definido por produtos de baixo valor, por parte do consumidor/varejo e de baixo custo, por parte do fabricante. Neste segmento as marcas, praticamente, não têm apoio de comunicação e atividades promocionais junto ao consumidor (ex. brindes). São produtos de baixo teor de óleo e gorduras (aprox.40%), sem aditivos caros (ex. leite) e os potes, mais simples (redondos e de pigmentação amarela).

O segmento **Saúde** é um nicho de mercado que vem sendo desenvolvido há alguns anos, direcionado a indivíduos preocupados com o colesterol, ou com produtos mais “naturais” ou saudáveis, originados de milho, de girassol e canola. É o segmento mais atrativo para indústria do ponto de vista de rentabilidade. Entretanto tem um tamanho bastante reduzido, em termos de volume.

Para efeito de segmentação, unificamos os critérios de decisão de consumidores entre “família” e “culinário”, considerando que:

- As marcas que possuem produtos específicos de uso culinário (tabletes, margarina líquida) também são marcas de família; e

b) as marcas de “família” têm forte uso culinário.

A unificação não prejudica a análise e posicionamento das marcas e do mercado.

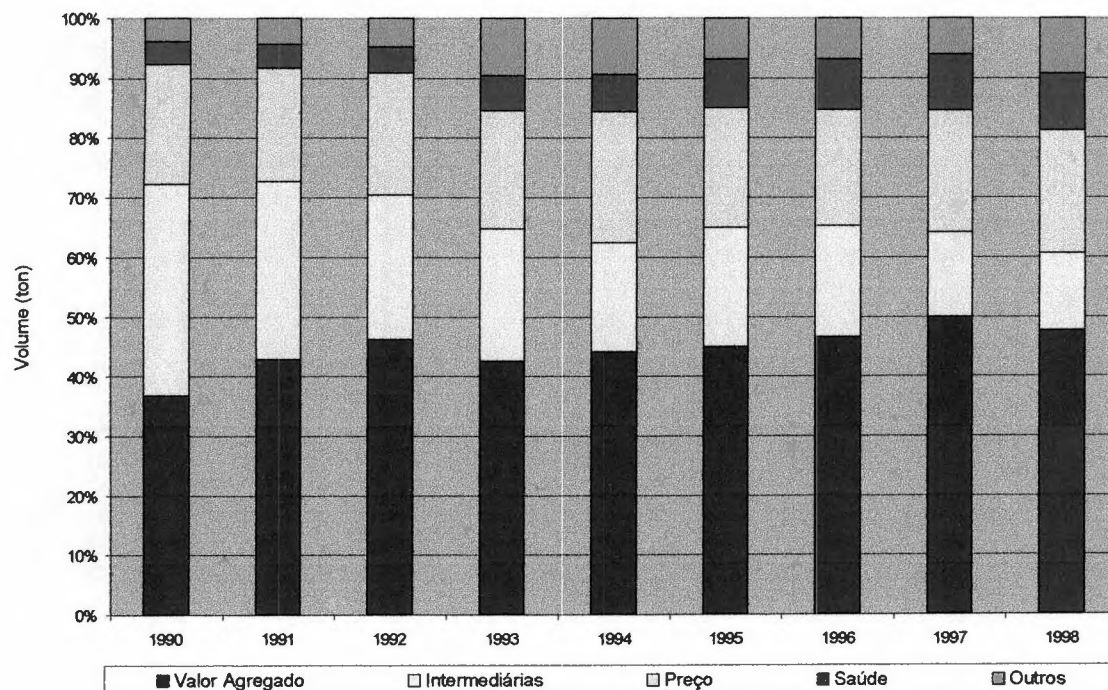
Por outro lado, separamos os segmentos em marcas intermediárias e de valor agregado, fundamentados nos seguintes pontos:

- a) As marcas intermediárias, normalmente são cremes vegetais (60% a 65% de carga gordurosa), apresentando uma performance de sabor e de usos culinários bastante inferior às marcas de valor agregado, usualmente denominadas margarinas.
- b) As marcas intermediárias, em função da sua estrutura de formulação, custos de embalagens, etc. têm um posicionamento de preço inferior às marcas de valor agregado.
- c) As marcas de valor agregado têm o foco constante, por parte das empresas e do varejo, nas atividades de marketing e comunicação. As marcas intermediárias não têm a mesma atenção, sendo muito efêmeras.
- d) As “inovações” da categoria normalmente ocorrem nas marcas de valor agregado, sendo incorporadas nas marcas intermediárias muito tempo depois.

No segmento **Outros** estão sendo considerados diversos nichos, não representativos ainda, como **Marcas Próprias** dos varejistas/atacadistas e também de segmento pouco expressivo como os “*mélanges*” e as margarinas misturadas com manteiga. Algumas marcas do segmento de baixo preço também foram alocadas nesta seção em função da sua pequena representatividade no mercado total. Normalmente, são marcas com alguma força em locais muito específicos (exemplo: Piraquê no Grande Rio de Janeiro – área III). Deve-se lembrar que o objetivo desta segmentação está em auxiliar o entendimento do posicionamento de portfólio das principais empresas e seus movimentos estratégicos.

O gráfico abaixo demonstra a evolução da participação de cada segmento no período de 1990 a 1998.

GRÁFICO 5: PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS NO MERCADO TOTAL - VOLUME (TONS)



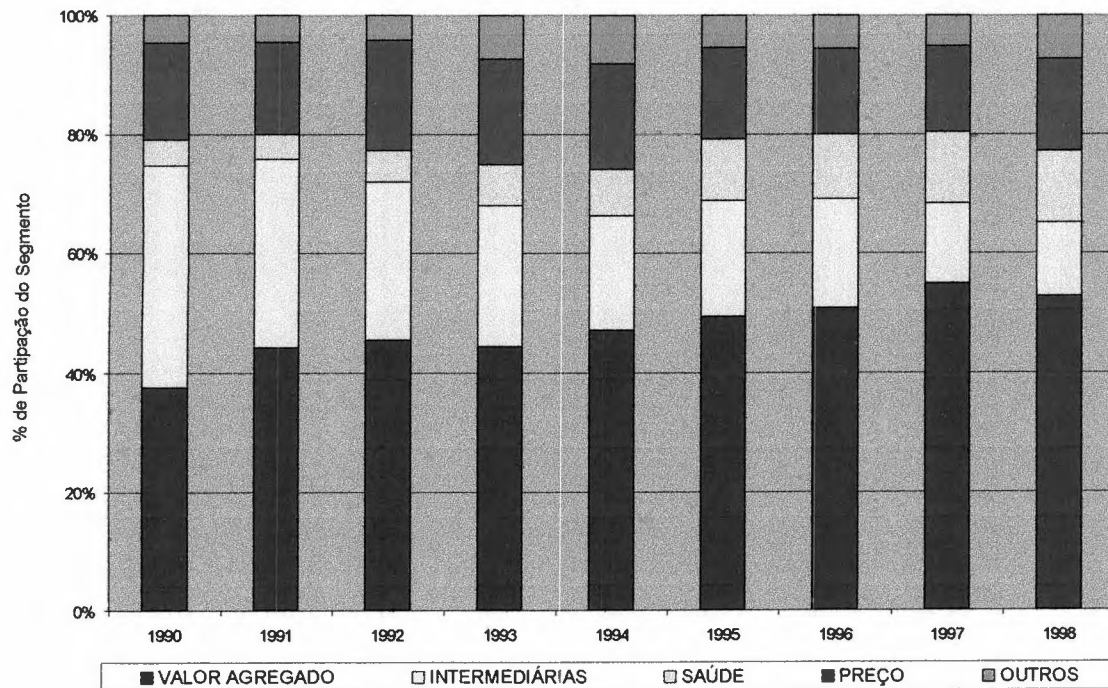
(fonte: Adaptação de dados ACNielsen)

TABELA 2: EVOLUÇÃO EM VOLUME DOS SEGMENTOS – ANO BASE: 1990

Volume (ton)	1.991	1.992	1.993	1.994	1.995	1.996	1.997	1.998
TOTAL BRASIL	-7%	-5%	-3%	9%	9%	-1%	6%	2%
Valor Agregado	9%	2%	-11%	13%	11%	2%	14%	-3%
Intermediárias	-23%	-23%	-12%	-11%	20%	-7%	-19%	-7%
Preço	-12%	2%	-5%	20%	0%	-5%	12%	1%
Saúde	-7%	7%	28%	15%	46%	2%	16%	5%
Outros	7%	3%	96%	8%	-21%	-1%	-4%	54%

(fonte: Adaptação de dados ACNielsen)

GRÁFICO 6: SEGMENTAÇÃO - PARTICIPAÇÃO NO MERCADO EM VALOR - USD



(fonte: Adaptação de dados ACNielsen)

TABELA 3: EVOLUÇÃO EM VALOR DOS SEGMENTOS – ANO BASE: 1990 – USD M

	1.991	1.992	1.993	1.994	1.995	1.996	1.997	1.998
TOTAL BRASIL	11%	8%	14%	25%	23%	5%	0%	0%
Valor Agregado	32%	9%	11%	31%	24%	7%	9%	-4%
Intermediárias	-7%	-10%	4%	-1%	25%	-5%	-31%	-7%
Preço	5%	28%	8%	23%	3%	-1%	-2%	9%
Saúde	10%	36%	48%	43%	64%	8%	11%	0%
Outros	-2%	17%	93%	66%	16%	19%	3%	20%

(fonte: Adaptação de dados ACNielsen)

Confirmando os dados apontados pelo Datamark, o mercado de margarinhas cresceu em valor e, principalmente, em preço, o que o levou a aproximar-se de outras categorias mais caras. Este movimento afetou, de modo geral, todos os segmentos, inclusive o de **Preços**.

TABELA 4: EVOLUÇÃO PREÇOS POR TONELADA – ANO BASE: 1990 – USD

	1.991	1.992	1.993	1.994	1.995	1.996	1.997	1.998
TOTAL BRASIL	19%	13%	17%	15%	12%	6%	-6%	-1%
Valor Agregado	20%	8%	24%	18%	15%	5%	-5%	0%
Intermediárias	21%	16%	16%	13%	4%	7%	-10%	1%
Preço	19%	26%	14%	5%	5%	4%	-10%	5%
Saúde	19%	27%	15%	24%	13%	6%	-5%	-4%
Outros	2%	0%	2%	29%	5%	10%	-6%	-6%

(fonte: Adaptação de dados ACNielsen)

De fato, em oito anos, o preço médio da categoria dobrou (103% de crescimento), destacando-se os segmentos de saúde e valor agregado. Os segmentos **Intermediárias e Preços** também tiveram seus valores aumentados, respectivamente em 68% e em 76%.

Isto não significa necessariamente, aumento na atratividade e rentabilidade da categoria, pois a mesma está, estruturalmente, baseada no preço/custo do óleo de soja, que nestes anos apresentou considerável alta.

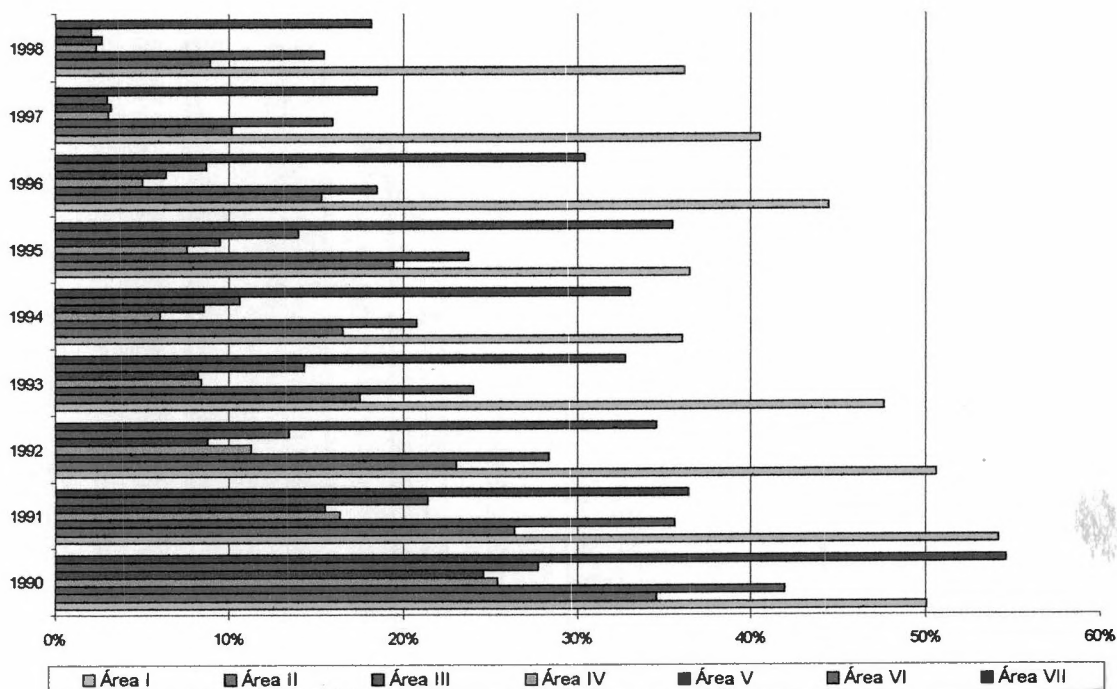
Deve-se destacar a evolução dos últimos dois anos, que se apresentou negativa, refletindo a forte competitividade e rivalidade das empresas.

IV. EVOLUÇÃO DOS SEGMENTOS

O segmento que mais reduziu participação foi o **Intermediário** (redução de 60% em oito anos), em consequência de:

- a) Crescimento do segmento **Valor Agregado**, em que pese o aumento do segmento **Saúde**;
- b) O efeito do segmento **Outros**, afetou principalmente os segmentos de **Preços** e **Intermediários**, face ao surgimento de marcas próprias dos varejistas e a entrada de novos atores de origem de esmagamento (Vida) ou de outras “*commodities*” (ROB);
- c) Racionalização de portfólio das empresas líderes: a Santista promoveu uma redução de marcas (eliminou a Vitacreme, fundiu Manty à Delícia, substituiu Primorina por Primor), e a Gessy Lever (fundiu Claybom e Sabor & Saúde, eliminou Linea).

GRÁFICO 7: INTERMEDIÁRIA - PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS REGIONAIS

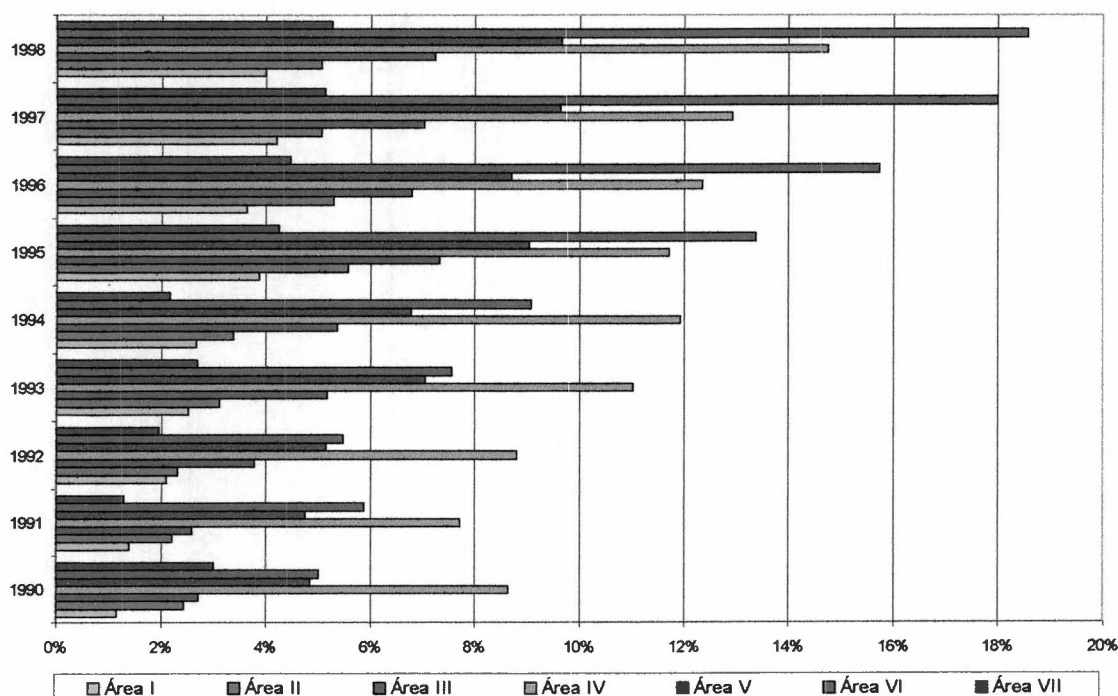


(fonte: Adaptação de dados ACNielsen)

De modo geral a diminuição da participação destas marcas intermediárias ocorreu em todas as áreas, mas no Nordeste (Área I), no Grande Rio de Janeiro (Área III) e no Centro Oeste (Área VII) foi mais significativa.

O segmento **Saúde** apresentou expressiva evolução (165% de crescimento em 8 anos), capturando o volume do segmento **Valor Agregado e Mercados Adjacentes**. Este fato é decorrente de uma maior preocupação com a qualidade de vida, de uma conscientização da importância da saúde e de uma preocupação com o nível de colesterol por grande parte da população urbana.

GRÁFICO 8: SAÚDE - PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS REGIONAIS



(fonte: Adaptação de dados ACNielsen)

As regiões que mais apresentaram crescimento neste segmento foram a região Sul (expansão superior a três vezes a participação inicial - área VI) e o Estado de São Paulo (Áreas IV e V – o crescimento em oito anos permitiu dobrar a participação de mercado do início da década).

Este segmento, que também pode ser denominado **Alimentos Funcionais**, reside a grande oportunidade de desenvolvimento rentável da categoria, e é nele que a tecnologia pode gerar/agregar valor. Contudo, o conceito de alimentos funcionais é muito recente, e é visto com muita desconfiança, tanto pelo consumidor quanto por autoridades governamentais e médicas. A indústria de alimentos concorre para a não credibilidade de seus produtos usando forte apelo emocional em sua divulgação ao invés de enfatizar seus reais benefícios.

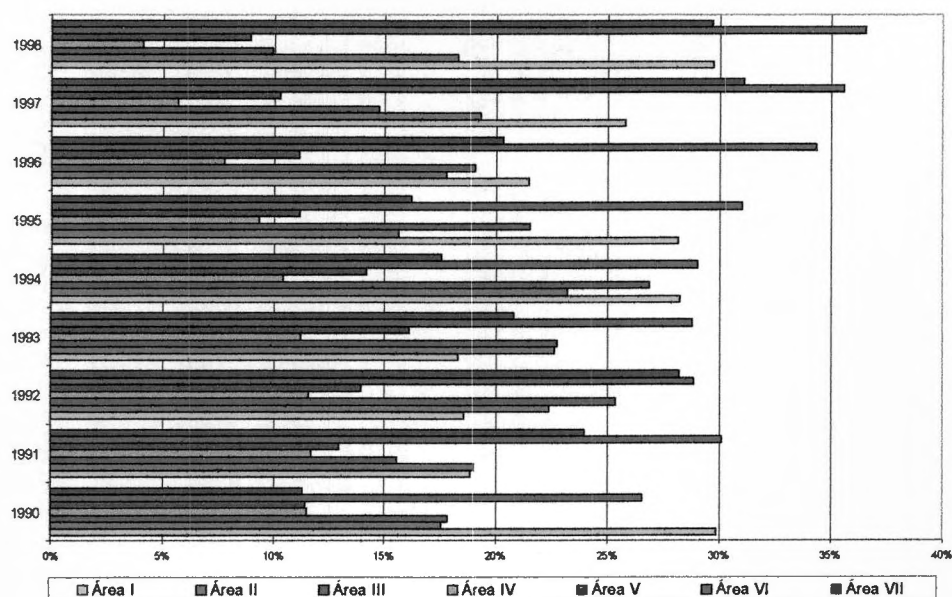
O segmento **Preços** apresentou um relativo crescimento (11% em oito anos). No entanto esta evolução não foi homogênea em todas as regiões.

Nas áreas I (Nordeste) e II (Minas, Espírito Santo e Interior do Rio de Janeiro) a participação teve altos e baixos, mas no final da década, a posição é semelhante ao início do período.

A região III teve um comportamento bastante anômalo, apresentando um forte crescimento no início do período, decorrente da redução de participação das marcas intermediárias e, a partir de 1993, apresentou forte perda de participação, chegando ao final de 1998 com uma representatividade de aproximadamente 1/3 do que atingiu em 1993. Este comportamento foi ocasionado pela perda de participação de Alpina e sua substituição sem sucesso por Delicata, promovida pela Gessy Lever.

As regiões IV e V (Estado de São Paulo), apresentaram uma constante redução de participação, influenciadas fundamentalmente pelo crescimento das marcas de valor agregado e do maior poder aquisitivo da população.

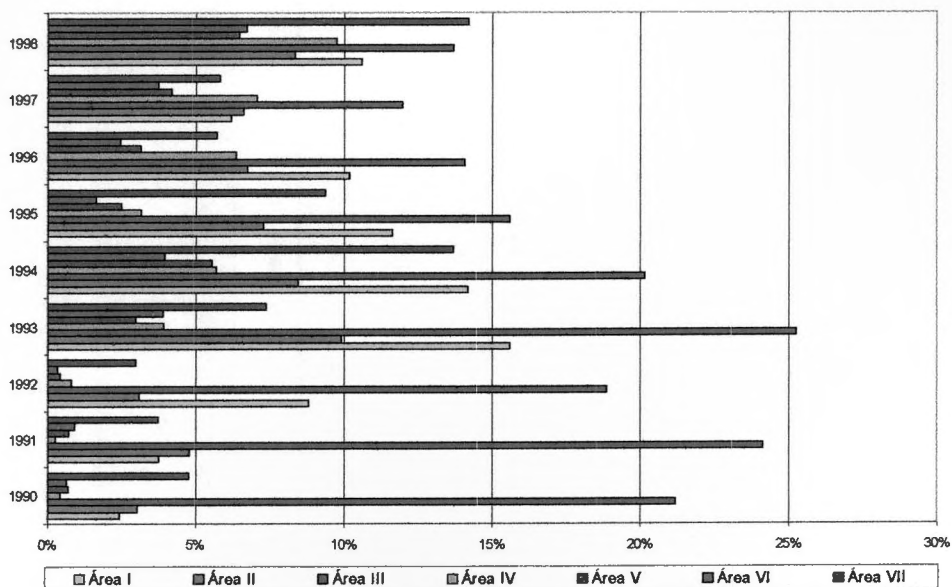
GRÁFICO 9: PREÇO - PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS REGIONAIS



(fonte: Adaptação de dados ACNielsen)

O segmento **Outros** apresentou expressivo crescimento também localizado, principalmente, no Nordeste (área I) e Centro-Oeste (área VII). Isto deve-se à grande força dos atacadistas, como Martins, estarem operando com marcas próprias. O mesmo acontecendo no Nordeste com a rede “Bom Preço”.

GRÁFICO 10: OUTROS - PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS REGIONAIS



(fonte: Adaptação de dados ACNielsen)

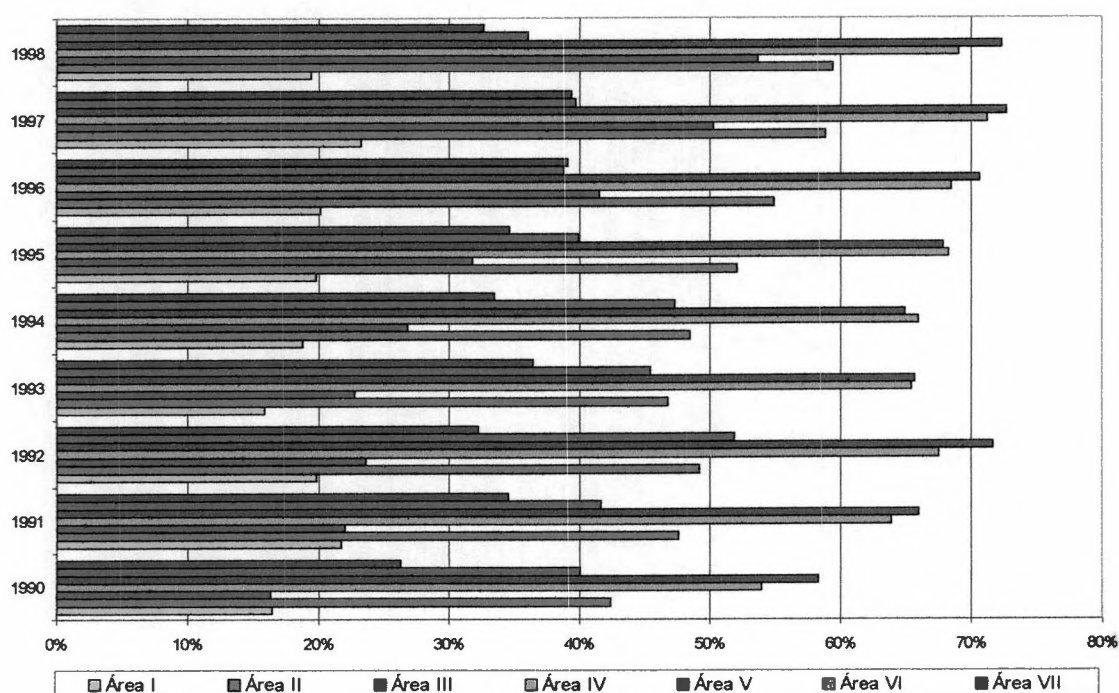
A baixa de representatividade na área III (Grande Rio de Janeiro) decorre da redução de participação de Piraquê para Qqualy.

As marcas próprias estão ganhando espaço de dois modos distintos:

- a) empresas com capacidade ociosa vendem-na para os varejistas, e se sujeitam ao seu controle;
- b) empresas, como a Santista, que dispõem de capacidade ociosa, estão estabelecendo novos meios de estreitarem seu relacionamento com o varejo e atacado, buscando nas formas alternativas, condições mais favoráveis para suas marcas, que não atuam no segmento de preços.

Finalmente, o Segmento **Valor Agregado**, composto por Dorian, Qqualy, Delícia e All Day, cresceu 41% no período de oito anos, consequência também da intensa rivalidade entre estas marcas, que acabaram por capturar volumes de outros segmentos (como **Intermediárias**).

GRÁFICO 11: VALOR AGREGADO - PARTICIPAÇÃO NOS MERCADOS REGIONAIS



(fonte: Adaptação de dados ACNielsen)

As áreas II (Minas, Espírito Santo e Interior do Rio de Janeiro), III (Grande Rio de Janeiro), IV (Grande São Paulo) e V (Interior de São Paulo), que representam 55% do mercado total, são dominadas por este segmento (participação de 40% a 70% do mercado destas regiões).

Deve-se destacar a pequena expressão do Nordeste, dominado por marcas intermediárias como Primor e Claybom.

Neste segmento incluímos os produtos com finalidade culinária, portanto a mudança de hábitos do consumidor, por maior uso de alimentos semi-elaborados (massas para bolos), pratos prontos e/ou congelados e intensificação de alimentação fora de casa, significa uma séria ameaça. Porém, a incorporação ou uma “especialização” de algumas variantes (ex. margarina líquida) pode significar uma oportunidade de crescimento.

V. A INDÚSTRIA

Este período (década de 90) foi um dos mais ricos deste mercado, com profundas alterações na dinâmica e de grande impacto nas empresas.

A década de 70 foi marcada por uma forte expansão do mercado, com a introdução da margarina cremosa. Nos anos 80 aproveitou-se este crescimento e ampliou-se o número de marcas. A aquisição mundial da Anderson Clayton pela Unilever acomodou ainda mais a situação.

Logo no início dos anos 90, duas empresas com condições de competir entraram no mercado: a Ceval (1990) e a Sadia (1992). Ambas motivadas a incrementar os seus investimentos, a partir da sua base de esmagamento de soja, buscando:

- a) **Ampliar o ciclo da soja:** As empresas esmagadoras operam apenas 6 meses no ano; se conseguirem ampliar a cadeia verticalmente e para “frente” podem esmagar soja o ano inteiro, com forte impacto na redução de custos fixos e, portanto, ampliação de margens no esmagamento;
- b) **Melhores margens:** Uma vez que o mercado de margarinas significa aumento considerável de valor (o preço de uma tonelada de óleo de soja é em média 1/3 do preço de uma tonelada de margarina), as margens são significativamente mais altas.

Aliás, estes fatores são motivadores permanentes para empresas que atuam no setor de esmagamento de grãos.

Desta forma, a primeira parte da década foi marcada por intensa disputa por participação de mercado, posicionamento de produtos e portfólios, preço, comunicação e promoções. Muito pouco foi feito nas estruturas das empresas e dos produtos para obter reduções de custos que possibilitassem uma significativa vantagem competitiva.

É natural esperar, que do ponto de vista das duas empresas dominantes (Gessy Lever e Santista), a liderança em custos fosse algo resolvido, principalmente para criar barreiras de entrada para novas empresas que não poderiam competir com as escalas destas duas firmas.

TABELA 5

Capacidade Produção da Indústria			
	1.991	1.996	1.998
G.Lever	190.000	160.000	160.000
Santista	120.000	120.000	195.000
Ceval	40.000	65.000	0
Sadia	47.000	90.000	90.000
Outros	45.000	45.000	35.000
Total	442.000	480.000	480.000

(fonte: Autor/Empresas)

Estas novas empresas ampliaram em $\frac{1}{4}$ a capacidade disponível de produção de margarinas. Posteriormente, em função do seu inegável sucesso, a Sadia dobrou sua capacidade de envasamento.

Neste período as empresas tinham a mesma estrutura de negócios, ou seja:

- 1) Todas tinham uma divisão de esmagamento e processamento de soja;
- 2) O mercado era muito regulamentado, tendo restringida a flexibilidade de formulação com a criação de regras técnicas para produtos desta categoria, sendo:
 - a) **Margarinas:** Produtos com não menos de 82% de carga gordurosa vegetal, e ainda com uma quantidade, mesmo que mínima, de leite. Este segmento está sujeito a normatização e registros do Ministério da Agricultura;
 - b) **Cremes Vegetais:** Produtos com quantidade de óleos vegetais superior a 60% e inferior a 82%, sem contar necessariamente com o componente leite, estão sujeitos a normatização e registro do Ministério da Saúde; e

c) **Halvarinas:** Produtos com um teor de gorduras vegetais inferior a 60% (normalmente entre 25% a 40%) sem adição necessária de leite, e também sujeito às normas e fiscalização do Ministério da Saúde.

- 3) As vantagens competitivas consistiam na estrutura logística e na quantidade de plantas;
- 4) As empresas líderes procuraram racionalizar o seu portfólio, escolhendo as marcas prioritárias, as quais buscariam sustentar a sua participação e concentrariam os investimentos mercadológicos. As novas empresas buscaram criar um portfólio de marcas que atuasse nos principais segmentos, ou seja, de valor agregado e preços (foco em volume).

Volume, assim como a indústria de processamento de grãos e de modo geral de alimentos, é um dos principais focos da empresa, pois os custos fixos são relativamente altos. Desta forma, ganhos/perdas volumétricas têm efeitos significativos sobre a rentabilidade das empresas. Em outras palavras, as margens de contribuição por tonelada são significativas e, portanto, pequenas oscilações nos volumes podem significar perdas, “*break even*” e lucro.

O período seguinte consistiu numa reestruturação das empresas, iniciando-se em 1995, quando a Gessy Lever vendeu a sua divisão de esmagamento de grãos. Dois anos após, a Sadia seguiu o mesmo caminho vendendo sua divisão de “*crushing*” para a ADM.

Em 1997, após à aquisição da Ceval, a Bunge & Born promoveu uma reestruturação completa de seus negócios. Transferiu da Santista Alimentos todos os ativos relativos à divisão de esmagamento de grãos, para o controle e gestão da Ceval. Por sua vez, a divisão de produtos de consumo da Ceval, que envolviam os negócios de margarinas e embutidos, foram alocados e passaram a ser geridos pela Santista Alimentos. Após este remanejamento operacional, a Bunge & Born anunciou a intenção em desfazer-se da Santista Alimentos.

(fonte: Santista Alimentos)

No final da década, com um ator a menos, as empresas que dominam este mercado têm estruturas de negócios muito semelhantes, do ponto de vista do que é determinante no mercado de margarinas.

VI. CUSTOS E ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

CUSTOS VARIÁVEIS

No intuito de esclarecermos e podermos estabelecer um padrão analítico da lucratividade das empresas, uma vez que o objetivo deste trabalho é focar as posições estratégicas, e não nos sendo possível provar a estrutura de custos de cada uma das empresas e seus respectivos produtos, discorreremos sobre os direcionadores dos custos dos produtos.

Como já foi mencionado, o principal item de custo variável em uma margarina é a composição oleosa, em função da forte competitividade da soja especificamente no Brasil. (Esta é a principal matéria-prima empregada na elaboração de margarinas.) Dependendo do posicionamento de preços da soja com relação a outros óleos, pode ser vantajosa a substituição, principalmente por óleo de palma e palmiste. Exclusivamente para efeitos mercadológicos, em alguns produtos são empregados óleos mais caros ou “nobres” como de milho (Milla) e girassol (Ville).

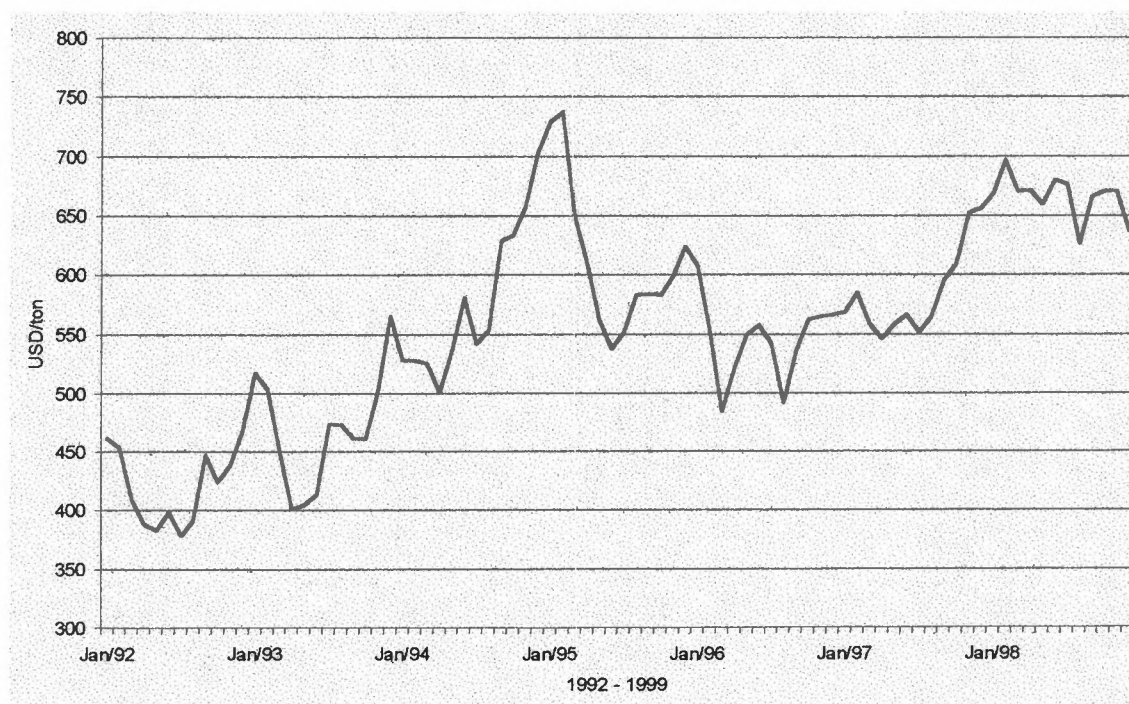
A soja nesta década teve um espantoso crescimento de demanda, fundamentado principalmente sobre:

- a) A diversidade de aplicação da soja foi uma força constante na geração de demanda sobre este produto;
- b) O fator China – Ao final da década passada houve uma abertura comercial, o que possibilitou um aumento da reserva em dólares e uma busca no mercado internacional de complementos às suas necessidades alimentares, tanto em função de eventuais quebras de safras agrícolas, como em função da sua crescente população;
- c) Fraco desempenho agrícola de outros óleos – Em diversos momentos nesta década ocorreram fatos, como quebras substanciais de safras ou escassez de oferta de óleo em função de crise nos países produtores, que sustentaram a tendência de alta do preço da soja.

Estes fatores foram parcialmente compensados por:

- a) Crescente produção de soja, principalmente a partir de 1995, quando as safras de soja, tanto brasileiras quanto as de outros países, bateram sistematicamente, a produção dos anos anteriores;
- b) O esmagamento de soja resulta em: 80% de farelo, 18% de óleo e 2% de perdas. A maior demanda pelo farelo de soja forçou o maior esmagamento de grãos e conseqüentemente a maior oferta de óleo.
- c) O gráfico abaixo ilustra a evolução do preço por tonelada do óleo de soja. Deve-se notar que, somente no final da década, mais propriamente em 1999 os preços atingiram patamares inferiores a 1990.

GRÁFICO 12: ÓLEO DE SOJA - EVOLUÇÃO DE CUSTOS - PREÇO DE COMPRA DA INDÚSTRIA



(fonte: ABM)

Outro fator preponderante no custo do produto é a embalagem, que pode ser dividida em dois tipos: a primária (potes e tampas), e a secundária (caixa, desembarque e paletização). O principal item é a embalagem primária, podendo existir nos seguintes formatos:

- a) Redondo – tradicional e mais barato;
- b) Quadrado – essencialmente de Doriana Cremosa;
- c) Retangular – pote dominante para o segmento de valor agregado e saúde. Pode ser um pouco ovalado, de modo a reduzir a necessidade de uma parede mais grossa. (50% mais caros que o pote redondo).

Já existiram outros formatos como barca (antiga Doriana Yofresh), mas, em função da própria necessidade de redução de custos e padronização, acabaram por sair do mercado.

Neste mercado de embalagens existem dois grandes fabricantes Dixie-Toga e Brasholanda e mais dois pequenos fornecedores. A matéria-prima básica destas embalagens são resinas derivadas do petróleo. A liberação de preços de sub-produtos do petróleo movimentou este mercado para cima, pois é fortemente oligopolizado. Nos anos em que o petróleo estava em queda ou mantinha seus preços baixos, esta estrutura pouco interferiu nos custos da indústria de margarinas. Porém no final do ano de 98, este cenário reverteu-se completamente.

Embalagens representam de 28% a 40% do custo variável das margarinas. Potes (2/3 dos custos de embalagens) redondos são aproximadamente 1/3 mais baratos que potes quadrados e retangulares, pois necessitam de menor quantidade de resina, uma vez que o formato redondo tem maior resistência. Em algumas margarinas, como Qualy e Bonna, existe um papel laminado protetor e selo, respectivamente, que são altamente valorizados pelo consumidor, mas de alto custo (aproximadamente US\$ 30,00 por tonelada).

O terceiro item de custo variável do produto é a parte de ingredientes, como: vitaminas, corantes, leite, aromatizantes, sal e conservantes. Este item - ingredientes - representa algo em torno de 5% dos custos variáveis nos diversos segmentos. A maioria dos ingredientes são importados ou estão vinculados fortemente à taxa de câmbio. Aliás, esta é uma característica marcante desta categoria: suas matérias-primas são fortemente dependentes do comportamento das taxas cambiais.

A tabela abaixo demonstra os dados anteriormente abordados, e foi baseada nos custos da indústria entre os anos de 1997 e 1998, ponderados pelas marcas e estrutura de custos/formulação de cada uma.

TABELA 6

Custos Médios em USD por Segmento - Ponderado pela Participação no Mercado

Custos Médios em USD/ton					
	V.Agregado	Intermediárias	Saúde	Preço	Mercado
Participação	53%	15%	10%	22%	100%
C.Oleosa	540	487	332	350	469
Ingredientes	36	36	37	38	36
Embalagem	282	200	259	217	253
Total	858	723	628	604	758

Peso de Cada componente nos Diversos Segmentos

	V.Agregado	Intermediárias	Saúde	Preço	Mercado
Participação	53%	15%	10%	22%	100%
C.Oleosa	63%	67%	53%	58%	62%
Ingredientes	4%	5%	6%	6%	5%
Embalagem	33%	28%	41%	36%	33%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Custo Relativo de Formulação

	V.Agregado	Intermediárias	Saúde	Preço	Mercado
Participação	53%	15%	10%	22%	100%
C.Oleosa	115%	104%	71%	75%	100%
Ingredientes	99%	99%	102%	104%	100%
Embalagem	111%	79%	102%	86%	100%
Total	113%	95%	83%	80%	100%

(Fonte:Fonte:Autor adaptação de dados das indústrias de embalagem e processamento de grãos)

CUSTOS FIXOS – SEMI-FIXOS

Podemos separar este custo em duas vertentes:

- 1) Custo de manufatura – que envolve quantas plantas e tipo de planta que cada empresa tem, se inclui refinaria ou não, se existem outras plantas da mesma empresa ou de associadas, nas quais seja possível compartilhar as “facilidades” como, calderaria, manutenção, segurança, etc. Também deve-se considerar a capacidade/ociosidade de cada planta e qualidade e custos da mão-de-obra;

2) Logística – parte importante dos custos, pois a cadeia de margarina é bastante sensível à variações térmicas. A indústria apresenta diversos modelos diferentes, que explicam vantagens competitivas e táticas das diversas empresas. Deve-se considerar a quantidade, qualidade e a que custos as matérias-primas conseguem chegar nas plantas. Por exemplo é melhor situar-se perto do mercado consumidor (Gessy Lever), ou da fronteira agrícola (Sadia/Ceval), ou ter diversas plantas pelas principais regiões (Santista) vide figura 8 onde estão localizadas as fábricas de margarinas no Brasil. A distribuição do produto final deve ser refrigerada, mas em pequenos trajetos, pode ser apenas isotérmica. A estrutura de distribuição deve ser robusta o suficiente para que garanta a qualidade do produto até o final (o consumidor) pois o produto é bastante sensível a muitas variações térmicas. Em caso de perdas, reprocessar torna os custos altíssimos, pois é possível recuperar o óleo, mas a embalagem não, e os custos de transporte são, em muitos casos, proibitivos.

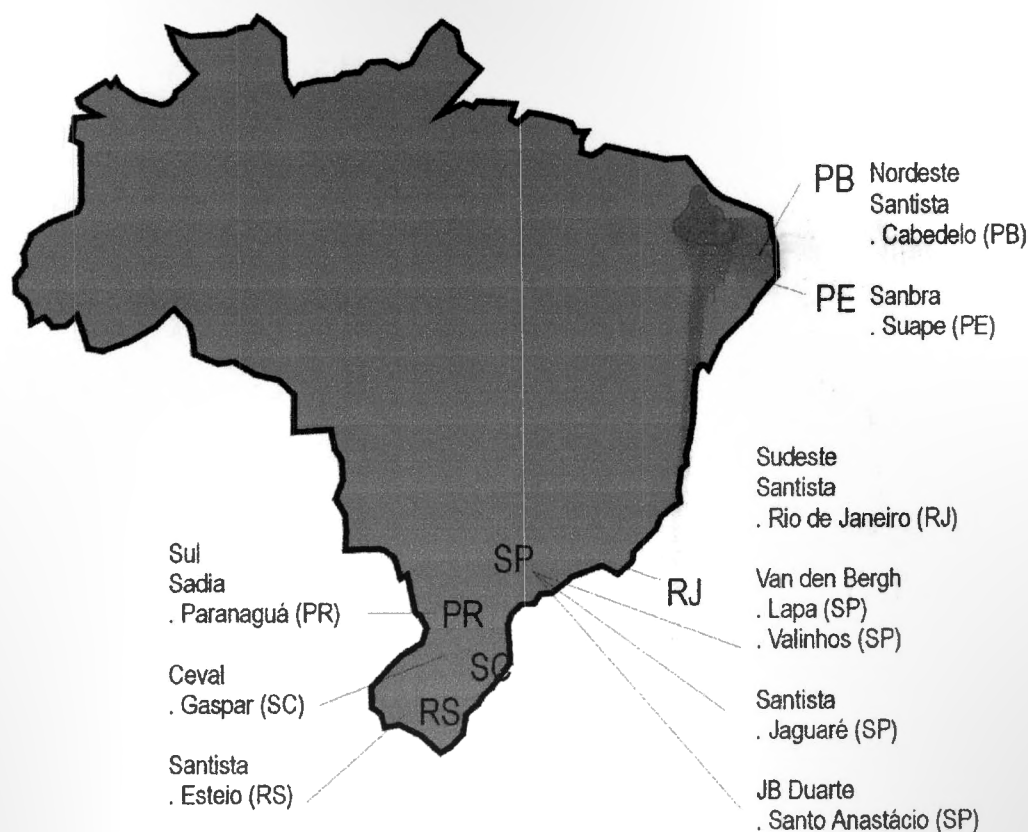


Fig. 8 - Localização das Fábricas de Margarinas no Brasil

(fonte:empresas)

A maneira de cada empresa operar define ou compensa diversos custos do produto, o que pode significar uma vantagem competitiva ou anular uma diferença; de modo que, no final das contas, estas empresas não tenham muitas divergências de lucratividade e competitividade. Porém, estes aspectos podem, a longo prazo, definir se a empresa consegue se manter no mercado.

CUSTOS ESTRUTURAIS E DE SUPORTE

Esta também é uma parte relevante do negócio, onde há uma significativa disparidade e diversos modelos dentro da indústria.

Existem tanto empresas com grandes custos de desenvolvimento de tecnologia e pesquisa (Gessy Lever), como há também empresas sem tradição que buscam comprar tecnologia disponível no mercado (Ceval e Sadia). Tecnologia pode ser um fator importante para se gerar vantagens competitivas. Contudo, neste mercado, com severas restrições de distribuição, as contribuições neste sentido não foram tão significativas, e as inovações estiveram bem abaixo do trabalho realizado nas décadas anteriores. De fato é muito difícil criar uma “margarina cremosa” a cada década. No período analisado surgiram como inovações as versões “light”, a margarina líquida, margarina com iogurte, “mix” de margarina e manteiga e margarinas funcionais (rica em poliinsaturados, ou seja o bom colesterol).

Outro aspecto relevante é a estrutura destas empresas que suportam o seu respectivo negócio de margarina. Este mercado é marcado pela atuação de duas empresas multinacionais, com modelos bem distintos e, por duas empresas nacionais também distintas. De certa forma a Ceval está para a Sadia, assim como a Santista está para a Gessy Lever.

Em outras palavras, a Ceval e a Santista têm forte tradição em “*commodities*”, o que implica pequenas estruturas de “*overheads*”. A Sadia e a Gessy Lever, empresas de forte atuação mercadológica, buscam gerar vantagens competitivas concentrando-se nos hábitos de consumo e atitudes do consumidor e, portanto, trabalhando em complexidades bem distintas e mais onerosas. Isto implica gastos com departamentos de pesquisa, agências de publicidade, etc e, portanto, alto “*overhead*”.

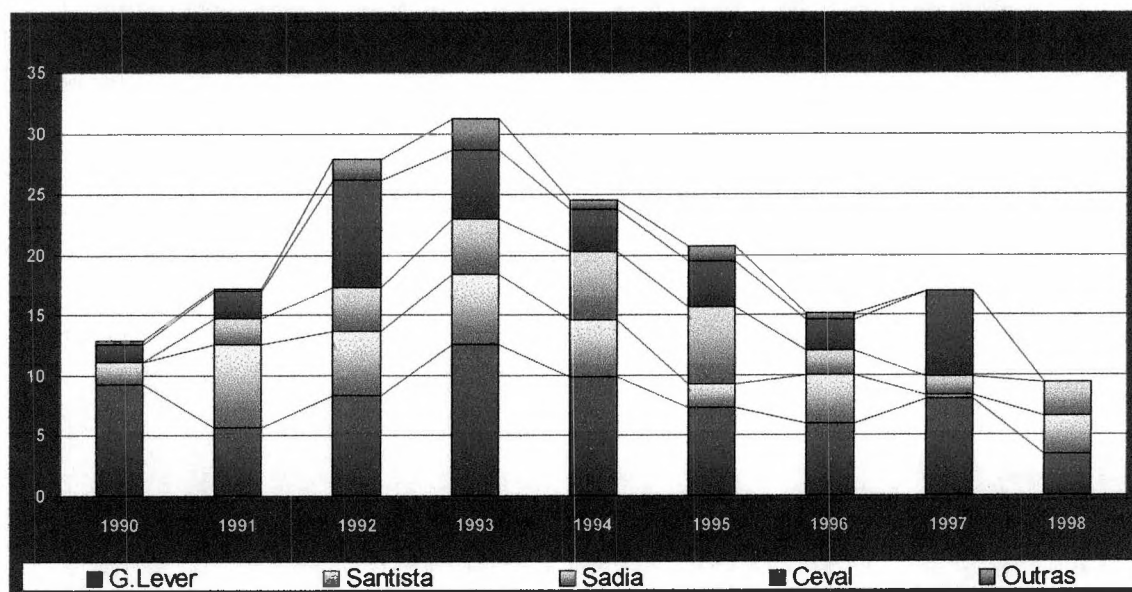
Esta é a última variável deste tópico: investimento em comunicação.

Esta década foi marcada por dois períodos distintos:

1990 a 1995 – Quando os novos entrantes, Ceval e Sadia, apresentaram seus produtos ao mercado e tentaram obter conhecimento rápido pelo público, provocando a reação das empresas líderes que tentaram sustentar a participação e reagir às ações dos novos competidores, envolvendo-se entre o período de 1993 e 1995 numa guerra de preços;

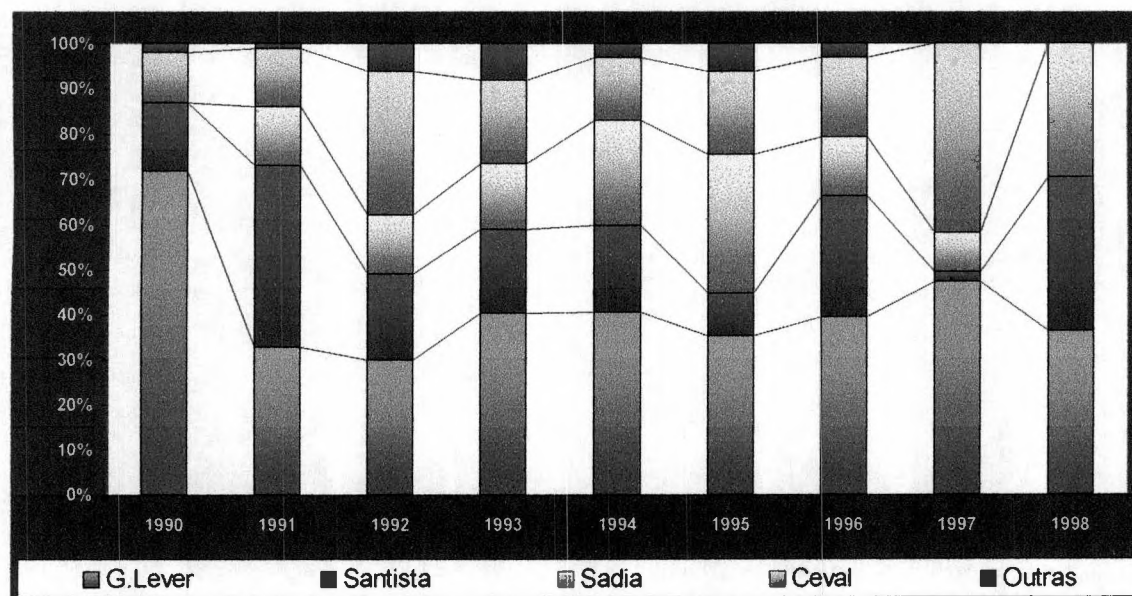
1996 a 1998 – Quando as empresas buscaram re-equilibrar suas margens, concentrando-se em redução de custos e de despesas de comunicação. Pode-se notar, como demonstram os gráficos abaixo, a queda no investimento total da categoria, principalmente nos últimos anos da década.

GRÁFICO 13: INVESTIMENTO DE MÍDIA NA CATEGORIA - USD MM



(fonte: IBOPE/Monitor)

GRÁFICO 14: PARTICIPAÇÃO NO INVESTIMENTO DE MÍDIA NA CATEGORIA “SHARE OF VOICE”



(fonte: IBOPE/Monitor)

VII. CUSTOS E ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

VAREJO E DISTRIBUIÇÃO

Parte importante e um dos pontos mais críticos para indústria produtora de margarinas está em como disponibilizar o produto para o consumidor, com que preço e qual o impacto no custos e qualidade do produto. Não se deve esquecer que por ser um produto necessariamente refrigerado, as condições de armazenagem e transporte são cruciais e determinantes da qualidade final do produto a ser consumido. Assim sendo, a indústria tem de monitorar constantemente as condições de armazenagem e processos dos canais de distribuição.

Essencialmente as empresas classificam os canais de distribuição em 5 segmentos:

- **Contas Especiais** – são formadas pelas cadeias de supermercados e hipermercados que possuam mais de 50 “*check outs*” (caixas registradoras) por loja. Os nomes mais conhecidos neste segmento são: Companhia Brasileira de Distribuição - ou simplesmente CBD, ou o nome da sua mais tradicional “bandeira” Pão de Açúcar - Carrefour, Sonae, Sé, Bom Preço, Wall Mart, etc. A negociação com estes clientes é bastante complexa, e seu poder de vendas/distribuição é dos maiores, consistindo uma referência de preços para todo o mercado. A partir de 1996, a entrada no mercado de novos grandes concorrentes internacionais como Wall Mart (EUA, maior empresa de distribuição do mundo) e Ahold (Holanda, associou-se com o Bom Preço), Martins (Grupo português) e Sonae, houve uma forte concentração do setor, não só porque alguns entrantes começaram a adquirir diversas cadeias do médio varejo (caso Sonae que tem hoje 50% do mercado no Sul), mas porque os líderes foram agressivos em novas aquisições, procurando reduzir as oportunidades para o novos entrantes. Outro efeito desta nova situação foi uma forte disputa pelo consumidor, principalmente focada em preços, o que exigiu da indústria aumentar os descontos e tornou muito difícil, a implementação de novas tabelas de preços. Colateralmente,

tanto em função da maior concentração quanto da necessidade destas empresas aumentarem suas margens para poderem, inclusive, pagar as novas aquisições, estes clientes cresceram em exigências, impondo, de modo geral, à todas as indústrias, uma forte restrição/redução de margens. Para garantir sua rentabilidade, estas empresas praticam “*mark-up*” elevados, que são possíveis face à importância deste canal para a indústria.

- **Médio Varejo** – são empresas/supermercados com 5 a 49 “*check-outs*”. Formam um grande número de clientes, de pouca força de barganha e, portanto, com menor condição de pressão e negociação. Utilizam o preço do Grande Varejo como referência. Usualmente, são empresas familiares e são atendidas diretamente pela indústria, mas, dependendo das condições comerciais, podem recorrer ao atacado ou a distribuidores. Desta forma, é o canal mais rentável, ou melhor, de menor custo de vendas para as empresas.
- **Pequeno Varejo/Tradicionais** – São as pequenas lojas (supermercados de bairros) e as lojas “tradicionais”² (padarias e mercearias), onde a quantidade de “*check-outs*” vai de 0 a 4. Em função dos altos custos de distribuição e da pequena escala de compra destes clientes, normalmente são atendidos pelos atacados e distribuidores. Somente a Sadia, face à força de seu portfólio, consegue atender direta e significativamente estes clientes. Usualmente podem realizar suas “compras” no grande varejo, quando as condições de preços deste canal são, significativamente, inferiores às condições oferecidas pelos atacados e/ou distribuidores.
- **Distribuidores** - Este canal surge da necessidade da indústria de consumo em atender o pequeno varejo dividindo os “custos” de distribuição com outros fornecedores que viabilizem esta operação, ou seja, indiretamente as empresas como Gessy Lever, Nestlé, Lacta, e etc, têm o mesmo distribuidor. Desta forma, em uma determinada região, este empresário distribuidor utiliza o poder de seu portfólio, que na verdade é uma

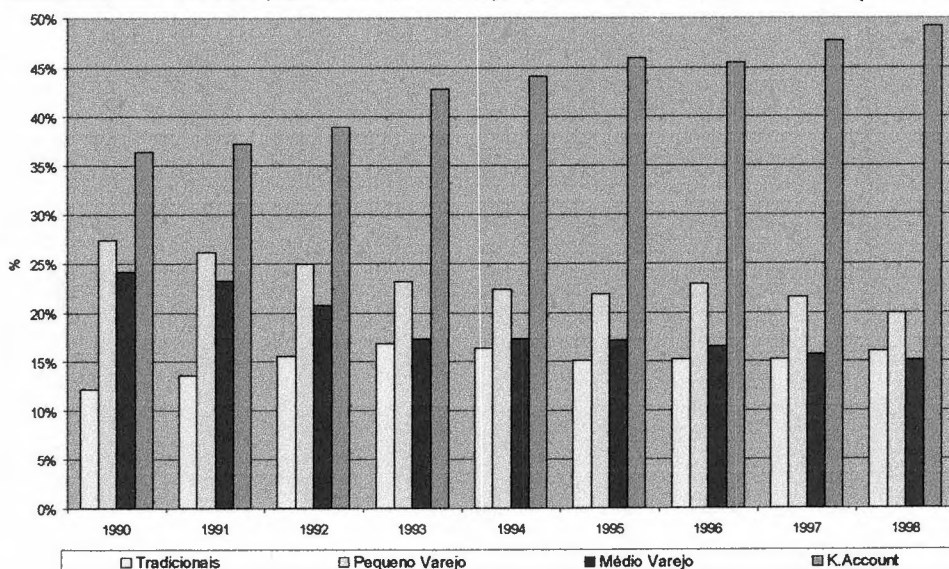
² - AC Nielsen define como auto serviço, qualquer ponto de venda em que o cliente tenha que buscar e pegar a mercadoria e passar por um balcão do tipo “caixa” que pode ser de uma calculadora a caixa registradora. As lojas tradicionais são lojas em que o consumidor precisa ser assistido por um vendedor.

combinação de portfólios de diversas empresas (concorrentes ou não), tendo uma “escala” (volume) e pacote de serviços (frequência, portfólio e confiabilidade de entrega) para conseguir atender ao pequeno varejista e ser rentável. Estes clientes normalmente têm acordos com as empresas em que podem ser negociadas restrições/exclusividade de comercialização em regiões e clientes. Do ponto de vista da indústria, normalmente, têm o menor preço direto entre os diversos canais. Contudo, se forem consideradas neste cálculo, as verbas adicionais exigidas pelas grandes contas (grande varejo) esta relação, ao final da década, deverá se inverter.

- **Atacado** – Em função da sua dimensão territorial e estrutura tributária, este canal surgiu como alternativa de distribuição. Entretanto, é mais agressivo em preços e fortemente especulativo na relação preço/volume. Normalmente não há como restringir áreas de atuação e políticas de preço, e não há fidelidade à empresa fornecedora.

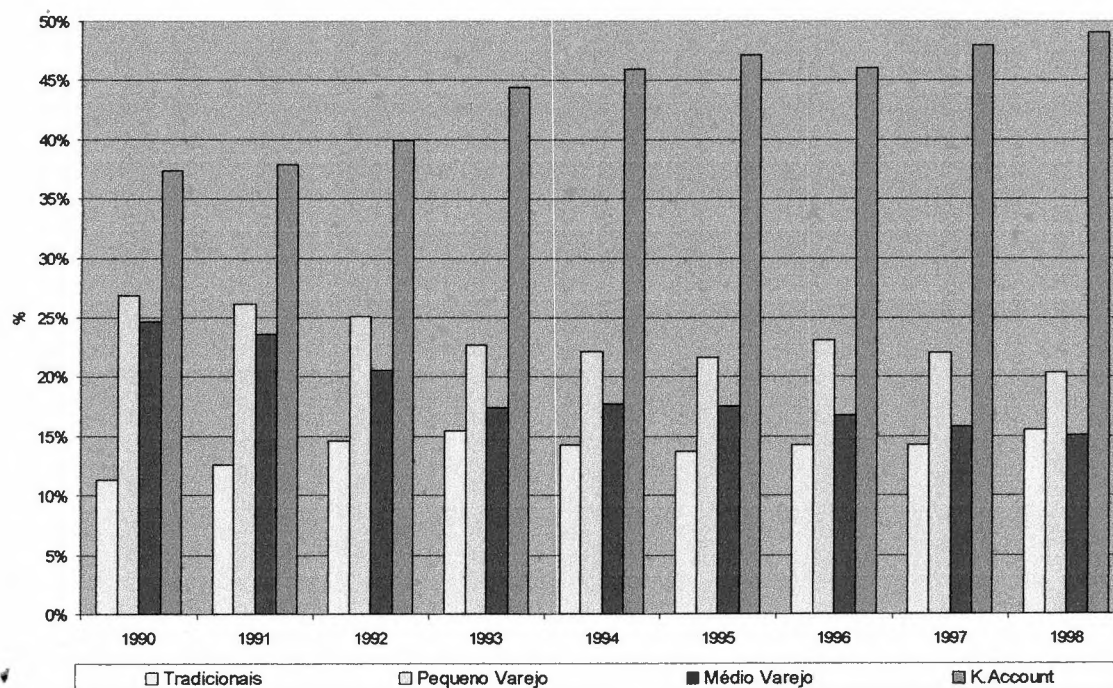
Os gráficos abaixo demonstram os efeitos da concentração de volumes nas grandes contas (Key Accounts ou K.Acc.). Sua participação em volume/valor era de 37%/36% em 1990 e passou para 49%/49% em 1998, reduzindo a participação dos canais de médio e pequeno varejo, que perderam de 10 a 7 pontos percentuais, respectivamente.

GRÁFICO 15: EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS POR CANAL (VALOR)



(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 16: EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS POR CANAL (VOLUME)



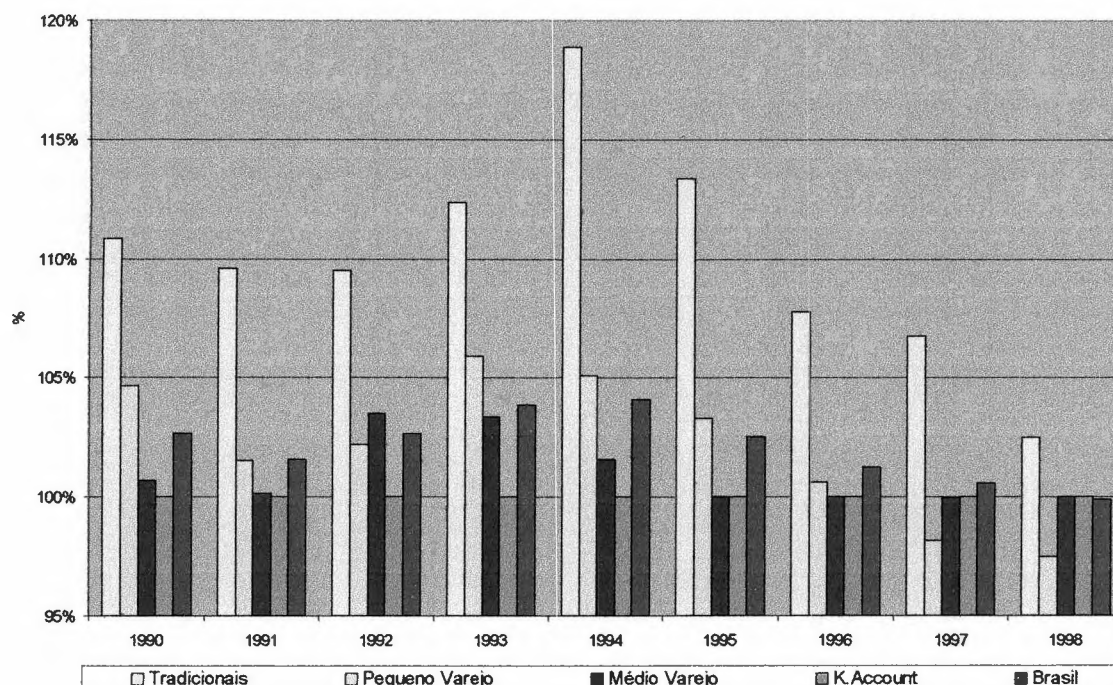
(fonte: ACNielsen)

Este crescimento e a própria concentração das grandes contas em não mais de 10 clientes, afetaram negativamente a lucratividade da indústria. Em termos de competitividade, esta concentração ampliou a rivalidade entre as empresas.

O gráfico 17 demonstra como comportaram-se os preços relativos entre estes canais. Deve-se considerar, que neste período, o preço de margarinas praticamente dobrou.

A concentração do varejo nas grande contas, aumentou o poder destas empresas de estabelecerem os preços das margarinas ao consumidor, o que explica o alinhamento de preços entre os canais, ao final da década.

GRÁFICO 17: EVOLUÇÃO DOS PREÇOS RELATIVOS POR CANAL (K.Acc=100)



(fonte: Adaptação de dados da ACNielsen)

Entre 1990 e 1993 a situação não se alterou muito, sendo que os aumentos de preços foram praticamente de forma igualitária em todos os canais. Em 1994, o canal “tradicionais” assimila um aumento significativamente superior ao dos outros canais, o que gera um pequeno crescimento de volume (5% vs. 12% K.Acc e 8% Méd. Varejo). Em contrapartida, em 1995 este canal compensa parcialmente este aumento, diminuindo seu “premium”, versus as grande contas, de 19% para 13%, (posicionamento semelhante ao primeiro período da década). No ano de 96 isto volta a ocorrer, sendo que o “premium” reduziu-se para 8%. Em 98 o evento volta a ocorrer, estabelecendo agora, praticamente uma relação de igualdade de condições.

Estes eventos também ocorreram no pequeno varejo (auto-serviço) com menor intensidade, o que em dez anos significou um posicionamento de preços ligeiramente inferior ao das grandes contas.

TABELAS 7 e 8

Relatividade de Preços Por Canal - Base 100 = K.Acc.					
	Brasil	Tradicionais	Peq.Varejo	Med.Varejo	K.Acc.
1990	103%	111%	105%	101%	100%
1991	102%	110%	102%	100%	100%
1992	103%	109%	102%	104%	100%
1993	104%	112%	106%	103%	100%
1994	104%	119%	105%	102%	100%
1995	103%	113%	103%	100%	100%
1996	101%	108%	101%	100%	100%
1997	101%	107%	98%	100%	100%
1998	100%	103%	98%	100%	100%

Evolução de Preços por Canal					
	Brasil	Tradicionais	Peq.Varejo	Med.Varejo	K.Acc.
1990					
1991	19%	19%	17%	20%	21%
1992	13%	12%	13%	16%	12%
1993	17%	19%	20%	16%	16%
1994	15%	21%	14%	13%	15%
1995	12%	9%	12%	12%	14%
1996	6%	2%	5%	7%	7%
1997	-6%	-6%	-8%	-5%	-5%
1998	-1%	-4%	-1%	0%	0%
Acumulado	103%	93%	94%	107%	108%
Média Ano	9%	9%	9%	10%	10%

(fonte: Adaptação de dados da ACNielsen)

Tais fatos decorrem de:

- a) Necessidade de manter-se competitivo com relação às grandes contas que tornaram-se referência de preços de mercado. Os canais **Tradicionais** e **P.Varejo**, têm como instrumento de redução de “custos” a pouca formalidade de suas práticas contábeis;
- b) Estes canais são atendidos pelos distribuidores e atacadistas. A indústria, notadamente a Gessy Lever, estimulou o desenvolvimento de distribuidores, favorecendo-os principalmente nos anos de 1995 a 1997;

- c) O Canal **Tradicionais** apresenta a menor distribuição numérica da categoria, desta forma, as empresas, buscando incrementar volume e, em alguns casos, em função das pressões competitivas, tentaram incrementar a penetração neste canal sem maior sucesso.

TABELA 9

Distribuição Numérica da Categoria por Canal/ano					
	Brasil	Tradicionais	Peq.Varejo	Med.Varejo	K.Acc.
1990	90	88	99	100	100
1991	88	86	98	100	100
1992	90	88	100	100	100
1993	90	88	100	100	100
1994	88	86	100	100	100
1995	89	87	100	100	100
1996	90	88	100	100	100
1997	90	88	100	100	100
1998	90	89	100	100	100

(fonte: ACNielsen)

GOVERNOS E IMPOSTOS

A ação do Governo abrange a categoria em duas dimensões:

1. Tributária – afetando a competitividade das empresas através da enorme, complexa e burocrática estrutura tributária, principalmente através de impostos como ICMS e Pis/Cofins.
2. Normativa – A categoria está sob a jurisdição de dois ministérios, margarinas sob Ministério da Agricultura, e cremes vegetais/halvarina sob o Ministério da Saúde.

A base normativa interferiu nas condições de mercado até o ano de 1998, quando se iniciou um processo de desregulamentação do setor. Durante as décadas de 70 e 80 criaram-se mecanismos de definição de formulação da categoria, sendo:

Margarina: produto composto de óleos vegetais, líquidos e/ou parcialmente hidrogenados, que tem um mínimo de **82% de carga gordurosa e leite ou frações de leite** na formulação;

Creme Vegetal: produto composto de óleos vegetais, líquidos e/ou parcialmente hidrogenados, que tem um mínimo de **65% de carga gordurosa** e **sem** leite ou frações de leite na formulação; e

Halvarinas: produto constituído no máximo com **40% de carga gordurosa vegetal**, podendo ser líquida e/ou parcialmente hidrogenado, **sem** leite ou frações de leite na formulação.

Esta rígida regulamentação acabou influenciando uma escala de preços na qual as halvarinas eram marcas do segmento preços; cremes vegetais tinham preços intermediários e as margarinas eram segmento de Valor Agregado de maior preço, restando ainda um nicho que seria o segmento de Saúde, onde os produtos halvarinas ou cremes vegetais, na sua maioria, tinham seus preços fixados acima do segmento de valor agregado. Esta “segmentação” foi muito empregada pelo varejo e pelas estruturas de vendas das empresas para justificar um posicionamento ou negociações especiais.

Também é verdade que o consumidor nunca teve interesse em entender esta nomenclatura, para ele tudo era margarina de diferente qualidade.

Outro efeito colateral desta regulamentação foi a restrição de custos do segmento, ou seja, qualquer que fosse a margarina teria que ter 82% de teor gorduroso, o que deixava pouca margem para, tecnológica e mercadologicamente, construir a imagem de um produto superior, com uma estrutura de custos significativamente diferente.

Em 1997, iniciou-se o movimento de desregulamentação do setor. Inicialmente o Ministério da Agricultura reduziu o limite do teor mínimo de óleo vegetal necessário de 82% para 80%, após alguns meses redefiniu margarina como: “produto composto de óleos vegetais, líquidos, parcialmente hidrogenados, que contém **leite ou frações de leite** na formulação”. Desta forma qualquer produto seja halvarina ou creme vegetal, que a partir daquele momento passasse a conter uma pequena quantidade de leite ou

uma fração deste, poderia ser denominado de margarina. A indústria rapidamente reagiu ajustando suas formulações, principalmente em 1999.

Em 1999 o Ministério da Saúde, seguindo o Ministério da Agricultura, eliminou a classificação de halvarina, que passou a denominar-se creme vegetal, independentemente do teor de gordura vegetal, desde que não contivesse leite ou frações de leite.

A desregulamentação permitiu que fatores, como tecnologia, pudessem ter novo peso, pois possibilitaram reduções de custos que podem dar novo fôlego para disputa mercadológica.

Outra grande influência do Governo, é o seu poder impositivo de criar tributos, de modo a onerar a cadeia de valor.

Como já foi mencionando, durante os anos noventa, existiram dois modelos básicos de integração e verticalização da cadeia de processo de margarinas, ou seja com ou sem a divisão de esmagamento de soja. No final da década imperou o modelo sem a integração do negócio de esmagamento, o que onerou as empresas que mudaram de posição com incremento da carga tributária indireta, essencialmente PIS e Cofins (2,65% sobre o preço de compra com impostos – em 1999 esta alíquota aumentou para 3,65%). A necessidade de alta escala e baixo custo da indústria de esmagamento de grãos impuseram pesadas perdas em um negócio que, supostamente, deveria agregar valor para o consumidor e diferenciar-se, focando portanto, em desenvolvimento de produtos e marcas.

Segue abaixo a estimativa de recursos gerados pela indústria - com base no tamanho do mercado, pesquisado pela AC Nielsen, média entre 1997 e 1998 - de quanto o Governo absorveu/participou da cadeia de valores desta categoria.

TABELA 10

Absorção de Recursos pelo Governo através de Impostos (*)		
USD MM	Média 97/98	%
Faturamento da Categoria	617,4	100,0%
Total de Impostos Gerados	121,7	19,7%
ICMS	83,0	13,4%
IR	3,7	0,6%
IPI	3,0	0,5%
Pis/Cofins(**)	32,0	5,2%

(*) Não considera impostos gerados antes da etapa dos fornecedores diretos

(**) Considera Pis/Cofins sobre matérias-primas

(fonte: Estimativa do Autor)

VIII. CADEIA DE VALORES DA INDÚSTRIA

Com base nos dados de faturamento e volume vendido da indústria por segmento, da estrutura de custos e de negócios estabelecido em 1997/1998, do comportamento dos custos das matérias-primas e das formulações/embalagem das principais marcas, foi possível estimar as margens de contribuição de cada marca e, portanto, do segmento.

Considerando ainda as particularidades dos principais fabricantes, quanto à estrutura produtiva e de operações, bem como os demonstrativos financeiros das principais empresas e suas estruturas de suporte ao negócio e às atividades primárias, pode-se desenhar, com algumas simplificações e “linhas ligeiramente tortas”, a cadeia de valor da indústria, conforme proposto por M.Porter e McKinsey and Co. (“*Competitive Advantage* – página 36/37 – 1985), como segue abaixo:³

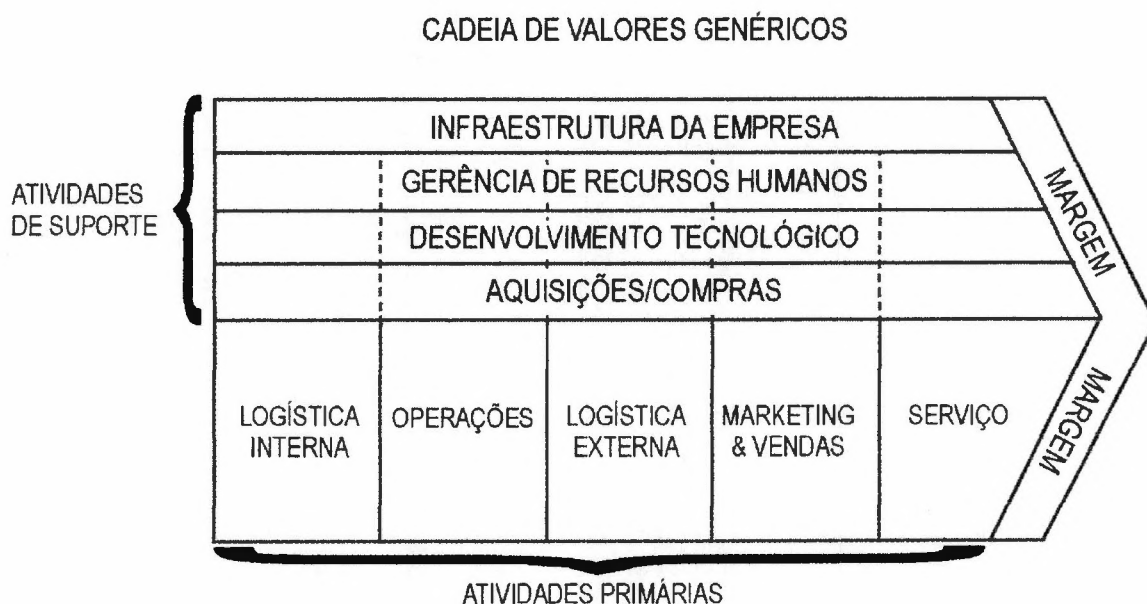


Fig. 9 - Cadeia de Valores Genéricos

(fonte: M. Porter - *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*)

³ A palavra “*Procurement*” foi traduzida como “Aquisições”. Refere-se como M.Porter descreve (*Competitive Advantage* – página 41 – 1985) à forma de operação do departamento de compras e sua influência na determinação de custos da empresa e na criação de uma vantagem competitiva.

Não nos foi possível segregar os valores gerados/absorvidos de atividades como “*procurement*” (aquisições/compras), logística interna, pois normalmente nos sistemas de custeio não há tal separação.

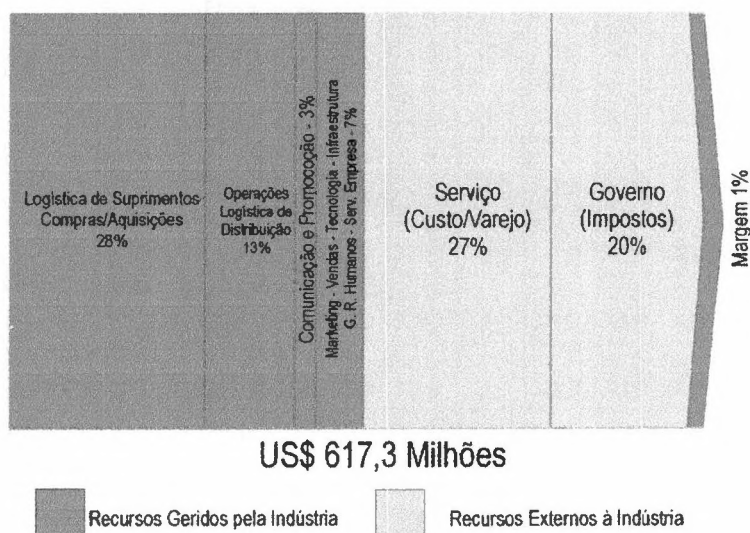
Mesmo considerando que estas empresas informam ao mercado suas despesas indiretas, não há como segregar atividades como recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, infraestrutura da indústria, marketing e vendas. É possível, através dos mecanismos como IBOPE/Monitor e pesquisa de participação de mercado da AC Nielsen, estimar o valor investido em comunicação e em promoções relevantes como “Margarineira”.

Com base nos custos operacionais gerais de uma fábrica-modelo, é possível estimar os custos de operações conjuntamente com os custos de distribuição (logística externa).

Por fim, sabendo-se o faturamento líquido das empresas (fonte: ABM) é possível estimar a parcela que o varejo absorve do valor gerado na categoria. Com base no volume e preços relativos das marcas pode-se estimar o valor gerado por cada segmento.

Considerando todos os pressupostos acima e construindo esta cadeia de fórmulas e números, consegue-se estimar a margem gerada pela indústria. Utilizando-se dos pontos acima levantados, chega-se a seguinte estrutura mostrada na figura 10:

Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas até o Consumidor



(fonte: Adaptado pelo Autor do Modelo de Cadeia de Valor de M. Porter)

Devem ser consideradas, do ponto de vista da indústria, dois fatores:

- a) Governo (20%) – No caso brasileiro, a parcela deduzida do consumo é, de forma geral, muito agressiva, principalmente para empresas do porte das que atuam neste mercado, que investem recursos em planejamento tributário (ex. a reestruturação societária da Sadia em 97/98 visava reduzir os custos burocráticos e fiscais). O peso do montante absorvido pelo governo, de aproximadamente US\$ 122 milhões, não considera efeitos de práticas contábeis não formais. Disputas fiscais, como a guerra fiscal realizada pelos Estados da Federação, podem influenciar de modo a reduzir o valor da cadeia, mas provavelmente incrementariam a margem da indústria.
- b) Serviço Varejo (27%) – corresponde à parcela que o varejo absorve e cobra na realização de seus “serviços” para atingir/disponibilizar o produto para o consumidor final. Este custo tem aumentado ano a ano, em função da maior concentração e maior poder do varejo e do consumidor. A competição instaurada nesta década também contribuiu para a transferência de margem da indústria para o varejo.

Destacam-se dentro desta cadeia o grande peso de operações e logística de distribuição (13%), sintomáticos para uma indústria com altos custos fixos e, portanto, muito sensível a variações de volumes.

Os investimentos em comunicação e promoções não são tão significativos em valor e em participação, principalmente porque esta categoria está muito concentrada em preços e volumes. Desta forma, não há muito espaço na estrutura de custos para investimentos maiores e, oscilações desfavoráveis, comprometem a margem da indústria, que está próxima a 1,5%.

Fornecedores de matérias-primas (28%) também participam significativamente desta cadeia, com grande poder de influência, portanto, devem ser foco de atenção das empresas que atuam nesta categoria.

Respondendo por 43% da cadeia de valor, o custo do produto, aliado ao custo de processo/conversão e custo de distribuição, são significativos o bastante para absorver muita atenção da indústria, podendo ser um dos fatores determinantes de criação de vantagens competitivas.

IX. FORÇAS COMPETITIVAS

Empregando o modelo de 5 forças competitivas de Porter, combinado com a proposta elaborada por Hax e Majluf (*"The Strategy Concept and Process – A Pragmatic Approach"* – 1996 – Capítulo 5 – páginas 67 a 89), obtemos o seguinte mapa da indústria.

1) BARREIRAS DE ENTRADA – ATRATIVIDADE MODERADA

TABELA 11: BARREIRAS DE ENTRADA

Barreiras de Entrada	Muito Não Atraído	Não Atraído	Neutro	Atraído	Muito atraído
Economia de Escala					
Diferenciação de Produto					
Identificação de Marca					
Custo de substituição					
Acesso aos Canais de Distribuição					
Investimento Requerido					
Acesso a Tecnologia					
Acesso a Matéria Prima					
Curva de aprendizagem					

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach.* - Capítulo 5)

Em função da forte sinergia/complementariedade com negócio de esmagamento de grãos, estas empresas são sempre potenciais entrantes (ex. Perdigão, pequenos esmagadores no Centro-Oeste), pois a tecnologia não é complexa e está disponível no mercado.

Acesso aos canais de distribuição são de significativa importância, caso o objetivo seja influenciar preponderantemente o mercado. A Sadia tem muito do seu sucesso decorrente da forte estrutura e competência de distribuição de produtos alimentares, notadamente refrigerados ou congelados. Por outro lado a Ceval, que não tinha a mesma força, conseguiu conquistar uma parcela relativa de mercado, sem muita significância ou influência no mercado total. Tal posição foi alcançada pelo seu baixo custo operacional e estrutural/suporte que permitia praticar preço baixo.

A escala é outro fator importante, mas não determinante. É muito difícil atuar neste mercado com uma estratégia de diferenciação pura, pois os segmentos de significativa rentabilidade não comportam o peso/estrutura fixa para a manufatura de margarinas.

Diferenciação de Produtos – em face da segmentação do mercado, não há muita diferenciação dos produtos, exceto os que atuam no segmento de saúde como Becel – tornando-se portanto, um ponto de moderada não atratividade.

Substituição (“*switching cost*”) – face à dificuldade de diferenciação e posicionamentos semelhantes de diversas marcas (ex.: Dorian, Delícia e Qualy), é muito baixo o custo de substituição pelo varejo.

Do ponto de vista de capital, considerando ainda empresas que atuam em esmagamento e refino de óleos, o investimento para a produção de margarina é relativamente baixo, portanto muito atrativo, especialmente para estas indústrias.

A disponibilidade de matérias-primas não é uma restrição, ao contrário, é um grande motivador. Existe capacidade ociosa de embalagens termo-formadas, e óleo de soja. Este país, está longe de ter uma restrição severa, tornando o setor interessante para muitas empresas.

Por se tratar de um produto alimentar, empresas com forte imagem de marca (ex. Perdigão, Nestlé) têm franquia para entrada nesta categoria. Contudo, para empresas sem tradição no mercado de alimentos a entrada no mesmo é muito dispendiosa.

Curva de Aprendizagem – por ser um segmento de baixo valor e margem, a curva de aprendizagem é relevante. Caso a empresa entrante não esteja preocupada em adquirir e manter a experiência de erros anteriores, pode sofrer por diversos anos, podendo até quebrar.

2) BARREIRAS DE SAÍDA

As **Barreiras de Saída** são moderadamente baixas, assim como os investimentos específicos não são tão altos, portanto, sair somente do segmento de margarinas não é algo dispendioso. Existe normalmente um só custo de saída no tempo e, normalmente, barreiras emocionais ou restrições governamentais/sociais não são significativas. Neste sentido isto é atrativo para novos entrantes.

TABELA 12: BARREIRAS DE SAÍDA

Barreiras de Saída	Muito Não Atrativo	Não Atrativo	Neutro	Atrativo	Muito atrativo
Ativos específicos					
Custo de saída único					
Inter-relacionamento estratégico					
Barreiras Emocionais					
Restrições Governamentais e Sociais					

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S.
The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach. - Capítulo 5)

3) FORÇA DOS FORNECEDORES – NÃO ATRATIVO

Existem dois grupos de fornecedores:

Os fornecedores de óleos são em grande número e com baixíssimo poder de barganha. Por outro lado, por se tratar de uma “commodity” não há muito espaço para uma diferenciação de custos entre as empresas no momento da compra, portanto consideramos esta parte como neutra.

Do ponto de vista de embalagem, há outra perspectiva. Existe um número muito restrito de fornecedores em toda a cadeia (3), o que lhes dá muito poder de barganha.

A combinação dos dois é, portanto, de uma perspectiva não atrativa para a firma produtora.

Em função do pequeno número de fornecedores de embalagem e de muitos fornecedores de óleos, o custo de substituição é relativamente baixo, portanto, podemos considerar como atrativo para a indústria.

As embalagens termo-formadas, hoje, são as alternativas mais econômicas para a indústria, o que lhe restringe a capacidade de negociação e troca de fornecedor. Assim considero que seja não atrativa

Por se tratar de um produto de consumo, os fornecedores de embalagens não atuam significativamente neste setor, havendo pouco interesse deles em uma integração. Por outro lado, alguns fornecedores de óleos enxergam a oportunidade de ampliar o seu valor agregado, tornando, desta forma, o setor muito suscetível a novos entrantes, que atacam a categoria provocando baixa de preços.

A retro-integração da indústria de margarinas com a indústria de esmagamento e processamento de grãos, já é um modelo superado pelas principais empresas desta indústria, pois estas se desfizeram de suas unidades de negócio de grãos.

Embalagens e óleo são os insumos básicos e têm forte peso na cadeia de valor. Como o poder de barganha pende para estes fornecedores, pode-se considerar que, do ponto de vista da indústria, o item contribuição total dos fornecedores, não é atrativo.

O último tópico desta “equação”, consiste na importância da indústria para a geração de lucros nos fornecedores. Para as empresas esmagadoras, por se tratar de uma “*commoditie*”, a contribuição é equivalente à qualquer outro destino. Com relação aos fornecedores de embalagem, a contribuição é ligeiramente maior, pois, a indústria de margarinas é uma das maiores consumidoras de embalagens termoformadas (fonte: indústria de embalagens). Portanto, deve-se considerar que este é um aspecto não atrativo para a indústria.

TABELA 13: PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

Poder de Barganha dos Fornecedores	Muito Não Atrativo	Não Atrativo	Neutro	Atrativo	Muito atrativo
Número de Fornecedores					
Disponibilidade de substituição do produto manufaturado pelo fornecedor					
Diferenciação ou custo de substituição de fornecedores					
Desvantagem de uma verticalização do fornecedor					
Desvantagem de um verticalização para baixo da cadeia da indústria					
Contribuição do fornecedor em qualidade e serviço					
Contribuição total dos fornecedores para a indústria					
Importância da indústria para o lucro do fornecedor					

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S.
The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach. - Capítulo 5)

4) INFLUÊNCIA DO GOVERNO

Apesar de já ter sido diferente, a posição do Governo nestes últimos anos é bastante neutra. Não há intenção e interesse em criar-se proteção para esta indústria, ao contrário, o governo está no processo de desregulamentação geral. Isto tem sido consistente e não há razão para caminhar em sentido contrário.

Quanto a outros aspectos, como controle de capital e barreiras alfandegárias, são cada vez menores os controles visando buscar aumento de participação no comércio internacional, bem como atrair cada vez mais o capital externo não especulativo. Portanto, não há restrições ao controle de empresas por grupos estrangeiros.

Outro aspecto bastante neutro é a assistência por ele fornecida aos concorrentes. Excetuando-se alguns recursos financeiros de longo prazo, o governo federal e os Estados não disponibilizam nada que outros competidores estrangeiros não possam ter em condições equivalentes.

O aspecto mais polêmico está na política cambial. Sob o ponto de vista de movimentação, como já foi dito, não há restrições quanto à política em si. O Brasil carrega, face à sua estrutura de capital, grande risco de oscilações, normalmente desfavoráveis, e este tipo de risco continuará existindo por muitos anos ainda.

TABELA 14: INFLUÊNCIA DO GOVERNO

Influência do Governo	Muito Não Atrativo	Não Atrativo	Neutro	Atrativo	Muito atrativo
Proteção da Indústria					
Regulamentação da Indústria					
Consistência de políticas para indústria					
Movimento de Capital entre países					
Barreiras Alfandegárias					
Política Cambial					
Restrição ao Capital Estrangeiro					
Assistência dada à concorrência					

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S.
The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach. - Capítulo 5)

5) PODER DE BARGANHA DO VAREJO (COMPRADORES)

Como já foi dito, há um número cada vez menor de importantes compradores. A concentração pressiona as margens da indústria, contudo não a inviabiliza, pois ainda há outros canais significativos, e deve-se considerar a distribuição geográfica da influência destas grandes contas.

A rivalidade dentro da indústria, em seu sentido mais abrangente, bem como o baixo custo de substituição de uma empresa/marca por outra, aumentam o poder de barganha do varejo.

As marcas próprias dos grandes varejistas estão crescendo, pois tanto há oferta por parte da indústria (pequenos e grandes fabricantes), quanto o varejo tem interesse em ampliar suas margens.

O peso do varejo na cadeia da indústria, como foi demonstrado na tabela de “Value Chain” (página 46), é de aproximadamente 27%, sendo, portanto, tão relevante quanto o custo das matérias-primas, e também uma forte restrição para a indústria.

Deve-se considerar ainda, que do ponto de vista do varejo, a categoria tem altos custos, ocupa um espaço considerável e tem alto custo (refrigerado). Do ponto de vista do consumidor, é uma categoria de destino (conceito de gerenciamento de categoria), portanto de forte competitividade dentro do próprio varejo, pois o consumidor usa esta categoria como referência de preço e de conceituação do varejo, ou seja, se esta cadeia é boa ou não, se é cara, etc. Portanto, a rentabilidade desta categoria é muito baixa para o varejo.

Considerando-se os pontos acima, conclui-se que a indústria de margarinas não é muito atrativa.

TABELA 15: PODER DO VAREJO

Poder do Varejo	Muito Não Atrativo	Não Atrativo	Neutro	Atrativo	Muito atrativo
Número de Varejistas Importantes					
Disponibilidade de substitutos dos produtos da indústria					
Custo de substituição do Varejo					
Risco de uma integração com cadeia de produção (backward integration)					
Risco de integração para frente na cadeia pela indústria					
Participação/Contribuição do custo do Varejo pela Indústria					
Rentabilidade do Varejo					

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*. - Capítulo 5)

6) PODER DOS SUBSTITUTOS

Margarina tem um uso bastante amplo, desta forma há muitos produtos substitutos. Caso fosse um produto caro, a possibilidade de substituição seria alta, mas neste caso é exatamente o contrário, como foi demonstrado na abertura da análise de mercado (página 8).

A agressividade dos produtos substitutos também é relativa, pois na maioria dos casos já têm margens estreitas (manteiga, maioneses), ou os preços são bem mais

caros (requeijão, patê). Portanto, o custo de substituição para o consumidor seria elevado.

Desta forma podemos concluir que, do ponto de vista de mercados substitutos, o mercado de margarinas é muito atrativo.

TABELA 16: PODER DOS SUBSTITUTOS

Poder dos substitutos	Muito Não Atraído	Não Atraído	Neutro	Atraído	Muito atraído
Existência de substitutos próximos					
Custo de substituição para o consumidor					
Rentabilidade e Agressividade dos Fabricantes de Produtos Substitutos					
Preço e Valor dos Produtos substitutos					

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnaldo C., MAJLUF, Nicolas S.
The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach. - Capítulo 5)

7) RIVALIDADE DA INDÚSTRIA

Atualmente, existe um grande número de concorrentes (apesar da forte concentração em três fabricantes que representam aproximadamente 90% do mercado), grandes organizações e médias (diversidade), atuando num mercado que, nos últimos anos, tem crescimento muito baixo e altíssima penetração, portanto, potencialmente, muito limitado.

TABELA 17: RIVALIDADE DA INDÚSTRIA

Rivalidade na Indústria	Muito Não Atraído	Não Atraído	Neutro	Atraído	Muito atraído
Número de competidores com posição/participação semelhante					
Crescimento relativo da indústria					
Custos fixos de produção e armazenagem					
Características dos produtos					
Capacidade de Crescimento					
Diversidade de Competidores					
Interesse Estratégico					

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnaldo C., MAJLUF, Nicolas S.
The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach. - Capítulo 5)

Os custos fixos, tanto de produção quanto de distribuição, são altos. Portanto, somente com escalas consideráveis é possível sobreviver neste mercado.

Quanto ao interesse estratégico, isto é muito relativo, pois algumas empresas esmagadoras de grãos sempre terão atenção e interesse neste mercado, enquanto empresas que atuam em outras cadeias, que não sejam de refrigeração de alimentos, não o teriam.

Sendo assim pode-se concluir que a atratividade da indústria neste aspecto é muito baixa.

8) RESUMO

Considerando os aspectos abordados nas últimas páginas, podemos concluir que o mercado de margarinas é um mercado de média atratividade, significando que empresas com fortes sinergias podem ser entrantes e, em caso de já estarem no mercado, há uma tendência de manutenção apesar da forte rivalidade e do aumento do poder do varejo.

TABELA 18: RESUMO

Resumo	Muito Não Atrativo	Não Atrativo	Neutro	Atrativo	Muito atrativo
Barreiras de Entradas					
Barreiras de Saída					
Poder do Varejo					
Rivalidade entre competidores					
Poder dos Fornecedores					
Disponibilidade de substitutos					
Influência do Governo					
Atratividade Geral da Indústria	Média Atratividade				

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S.
The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach. - Capítulo 5)

PARTE II – A CONCORRÊNCIA E A EMPRESA

Após abordarmos a indústria, seus mercados significativos, sua estrutura e cadeia de valores, estaremos discorrendo sobre as principais empresas atuantes hoje no mercado - Santista (incluindo a Ceval), Sadia e Gessy Lever - suas histórias, estruturas, estratégia e portfólios, bem como estaremos utilizando o modelo proposto por Arnoldo Hax e Nicolas Majluf em *"The Strategy Concept and Process"* (1996) no que denominaram *"Competitive Profiling"* (capítulo 6 – página 130 a 140).

X. SANTISTA ALIMENTOS

HISTÓRICO E ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

A Santista Alimentos, controlada pelo Grupo Bunge y Born, é resultante da fusão e cisão de diversos negócios do Grupo. No início desta década, o Grupo Bunge era formado por aproximadamente 100 empresas, destacando-se: Santista, Moinhos Fluminense, Sanbra, Moinho Marilu, Tintas Coral, Serrana, Quimbrasil, Lubeca, etc, envolvendo 10 setores de negócios como: Trigo/Panificação, Cimento, Fertilizantes, Mineração, Financeiro, Imobiliário, Tintas, Trigo, Seguradora, Saúde, Informática, Têxtil e Previdência Privada (fonte: empresa).

A disputa pelo controle operacional do grupo, aliada a um crescente endividamento, acabaram por levar a uma profunda reestruturação de atividades que durou boa parte da década. As atividades ligadas aos alimentos foram, inicialmente, concentradas em uma só divisão, e durante alguns anos as empresas foram sendo fundidas até aproximadamente 1995, quando a Sanbra foi incorporada pela Moinho Fluminense, que passou a denominar-se Santista Alimentos (fonte: empresa).

A empresa passou a contar com as seguintes divisões:

Trigo	Formada pelos moinhos e empresas de massas e panificação como Pullmann e Plus Vita;
Grãos	Esmagamento de grãos especialmente soja, uma das mais tradicionais atividades exercidas pelo Grupo Bunge y Born;
Margarinas	Herança da Sanbra; é uma das principais e lucrativas atividades do Grupo no Brasil, com forte tradição no mercado;
Maionese e Óleos	Atividades complementares ao esmagamento, assim como margarinas;
Produtos	Divisão de negócios especializada no segmento de “ <i>Food Service</i> ”,
Profissionais	notadamente padarias e confeitarias.

Entre 1994 e 1997, o grupo comprou diversos pequenos/médios negócios de esmagamento e margarinas.

Em meados de 1997, adquiriu o controle acionário da Ceval, provocando a cisão do negócio de consumo desta empresa (margarinas) que se fundiu com a Santista Alimentos. Esta por sua vez, cindiu às atividades ligadas ao esmagamento de grãos, que foram absorvidas pela Ceval. Desta forma, as estruturas ligadas às atividades de esmagamento foram concentradas na Ceval e as atividades de margarinas foram concentradas na Santista Alimentos. A aquisição da Ceval pela Bunge, segundo a empresa, justificou-se pela entrada de novos concorrentes mundiais no mercado de esmagamento de grãos. A Bunge teria que ter escala semelhante, sob uma perspectiva global, para continuar competitiva. Com outras aquisições neste período, a Bunge tornou-se a maior empresa esmagadora de grãos do hemisfério sul⁴. Em maio de 1998, o Grupo Bunge y Born anunciou a intenção de desfazer-se do controle da Santista Alimentos, e iniciou-se uma concorrência coordenada pelo First Boston. Entre as

⁴ A estratégia da Bunge provocou uma concentração no setor, que não chegou a afetar o mercado de margarinas pois estas empresas somadas – Bunge, Cargill, ADM, Coimbra – representam aproximadamente 40% da quantidade de grãos esmagada no Brasil e 30% da capacidade de esmagamento brasileira.

empresas participantes, especula-se que tenham sido: Cargill, Conagra, Sara Lee, Sadia, Unilever. Nenhuma proposta chegou a termos satisfatórios sob o ponto de vista do Grupo Bunge y Born. O processo foi suspenso após a desvalorização do Real, ocorrida em janeiro/99.

Durante 1998 a empresa consolidou as equipes de vendas da antiga Ceval na Santista, tendo, como resultado, a perda de alguma participação no mercado de margarinas, mas, em contrapartida, reduziu seus “overheads”.

A empresa tem reportado pesadas perdas neste últimos anos, decorrentes, principalmente, da performance do Setor Trigo. A divisão de margarinas é a mais lucrativa e rentável da empresa, portanto, chave de seu valor.

SANTISTA E MARGARINAS

Santista é a empresa mais antiga neste mercado. A década de 90 para esta companhia foi marcada por muitas disputas e, como a Gessy Lever, perdeu parcela de participação de mercado para as novas empresas entrantes.

No início da década, com um portfólio de marcas muito grande, passou por um processo de racionalização e foco para aproximadamente quatro marcas:

- **Delícia** (segmento de valor agregado) – marca com um posicionamento em valor. Tem algumas variantes que buscam atrair pequenos segmentos de mercado como Delícia-Manty (mix de margarina e manteiga), Delícia Forno & Fogão (tabletes para uso culinário), Delícia Light e Delícia Cremosa (representa aproximadamente 70% da marca). É a única marca com a qual a empresa realiza trabalhos de comunicação e grandes promoções ao consumidor, especialmente no final da década.
- **Primor** (intermediária) – com forte presença no Nordeste, chegando a atingir uma forte participação nos Estados do Ceará e Rio Grande do Norte, onde tem aproximadamente 50% do mercado em volume (fonte AC Nielsen). É uma marca tradicional no Nordeste com forte penetração nas

camadas sociais mais pobres. Os trabalhos no mix de marketing, são posicionamento de preços, distribuição e pequenas atividades promocionais em lojas.

- **Milla** (segmento saúde) – marca muito tradicional com forte representatividade e concentração de participação no Estado de São Paulo. Sobrevive neste portfólio em função desta representatividade e sua boa margem de rentabilidade. Não há esforço de comunicação em mídia, sendo que sua estratégia no mix de marketing é distribuição, preço, embalagem e pequenas promoções no ponto de venda, como: compre 2 x 500g e ganhe 250g grátis além de eventuais brindes.
- **Cremosy** (segmento preço) – substituiu todas as outras marcas neste segmento (ex. Bem-te-vi, Primorina). É uma marca de combate e de captura de volumes com preço/custo e margem baixos.

Com a compra e incorporação da Ceval, a Santista passou a contar com as seguintes marcas:

- **All Day** (segmento de valor agregado) – marca com posicionamento de preços semelhante às intermediárias. Enquanto era uma marca da Ceval, tinha atividades de suporte, ou seja comunicação. Provavelmente em função da sobreposição de portfólio deve ser substituída por Delícia, caso contrário, deverá tornar-se uma marca intermediária até perder sua relevância.
- **Soya** (intermediária) – marca intermediária com boa presença e penetração no Nordeste. Face à sobreposição de portfólio, pode ser substituída por Cremosy ou Primor.
- **Ville** (segmento saúde) – marca do segmento saúde que não conseguiu ainda alavancar muito volume. Contudo, em função da rentabilidade, deve ser incentivada e mantida no portfólio.
- **Millette** (segmento saúde) – marca muito próxima à Milla, deverá transformar-se em marca barata, devendo, então, ser substituída por Cremosy.

TABELA 27: SHARE OF VOICE

Share of Voice									
USD MM	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
G.Lever	72%	33%	30%	40%	41%	35%	40%	47%	36%
Santista	15%	40%	19%	19%	19%	10%	27%	2%	34%
Sadia	0%	13%	13%	14%	23%	31%	13%	9%	30%
Ceval	11%	13%	32%	19%	14%	18%	18%	42%	0%
Outras	2%	1%	6%	8%	3%	6%	3%	0%	0%
Invest. Mídia	12,8	17,2	27,9	31,1	24,5	20,6	15,2	16,9	9,4

(fonte: IBOPE/Monitor)

Com exceção dos anos de 1996 e 1997, nos quais os recursos de marketing foram todos canalizados para a promoção “margarineira”, o “SoV” da empresa foi sensivelmente superior à participação de mercado da empresa, ainda mais se considerarmos que foi todo centralizado em uma só marca; “Qualy”.

TABELA 28: MARGARINAS - MARCAS E EMPRESAS

MARGARINAS - Marcas e Empresas - Participação de Mercado (%)

MARCAS & EMPRESAS	Participação de Mercado em Volume								
	1.990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1.998
TOTAL MARGARINA	221,1	205,2	194,8	188,7	205,5	224,8	221,6	235,8	239,2
SADIA		1,5	7,8	9,6	11,7	13,8	18,0	21,3	22,5
VALOR AGREGADO		0,5	5,0	5,7	6,8	7,2	10,7	15,0	16,5
QUALY		0,5	5,0	5,7	6,8	7,2	10,7	15,0	16,5
INTERMEDIÁRIAS					0,1	1,3	1,0	0,6	0,4
MAZOLA					0,1	1,3	1,0	0,6	0,4
PREÇO		1,0	2,9	3,9	4,7	5,3	6,3	5,8	5,6
DELINE		1,0	2,9	3,9	4,4	4,8	5,8	5,6	5,5
OUTROS SADIA					0,3	0,5	0,5	0,2	0,1

MARCAS&EMPRESAS	Participação de Mercado em Valor (US\$ M)								
	1.990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1.998
TOTAL MARGARINA	282,1	312,6	336,4	382,4	478,5	588,4	615,0	616,0	618,7
SADIA		1,2	8,1	9,9	11,9	13,7	17,7	21,9	23,3
VALOR AGREGADO		0,8	5,8	6,1	7,5	7,8	11,6	16,7	18,2
QUALY		0,8	5,8	6,1	7,5	7,8	11,6	16,7	18,2
INTERMEDIÁRIAS					0,1	1,4	1,1	0,7	0,4
MAZOLA					0,1	1,4	1,1	0,7	0,4
PREÇO		0,4	2,4	3,8	4,4	4,5	5,0	4,5	4,6
DELINE		0,4	2,4	3,8	4,1	4,0	4,6	4,3	4,5
OUTROS SADIA					0,3	0,5	0,5	0,2	0,1

(fonte: ACNielsen)

- **Bonna e Bambina** (segmento preço) – marcas que estão sendo extinguidas (Bonna), ou já foram extintas (Bambina), sendo substituídas por Cremosy no portfólio.

TABELA 19

MARGARINAS - Marcas e Empresas - Participação de Mercado (%)									
MARCAS & EMPRESAS	Participação de Mercado em Volume								
	1.990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1.998
TOTAL MARGARINA	221,1	205,2	194,8	188,7	205,5	224,8	221,6	235,8	239,2
SANTISTA & CEVAL	39,0	46,5	41,4	39,3	35,9	37,9	37,9	37,1	34,2
SANTISTA	36,6	39,1	31,4	30,1	26,8	27,3	26,9	26,1	26,4
CEVAL	2,4	7,4	9,9	9,2	9,0	10,6	11,0	11,0	7,9
VALOR AGREGADO	12,1	19,7	18,4	16,2	16,0	15,8	16,1	16,1	14,2
DELICIA	12,1	17,6	14,3	11,8	10,6	9,9	11,1	10,8	10,1
ALL DAY		2,1	4,1	4,4	5,4	5,9	5,0	5,3	4,1
INTERMEDIÁRIAS	16,1	15,4	12,6	13,1	9,4	11,1	10,4	7,4	6,5
SOYA	0,0	0,7	1,4	2,1	1,5	2,2	3,0	2,6	1,7
PRIMOR	7,5	7,6	6,1	6,6	5,4	5,2	5,1	4,8	4,8
OUTROS SANTISTA	8,5	7,1	5,0	4,4	2,4	3,8	2,3		
SAÚDE	2,3	2,5	2,6	3,5	3,2	3,9	3,7	4,0	4,4
MILA	2,3	2,5	2,6	3,5	2,8	2,8	2,5	2,5	3,1
MILETTO					0,3	1,1	1,2	1,2	1,0
VILLE							0,0	0,2	0,3
PREÇO	8,6	8,9	7,7	6,6	7,3	7,1	7,7	9,6	9,1
BONNA	2,3	4,6	4,4	2,8	1,7	1,4	1,1	0,8	0,5
OUTROS CEVAL							0,7	0,9	0,2
CREMOSY	3,1	1,9	1,6	1,8	2,2	2,3	4,1	7,1	8,3
BEM-TE-VI	3,1	2,4	1,8	2,1	3,3	3,4	1,9	0,8	0,1

(*) A partir de 1997 a Santista Alimentos adquiriu a Ceval, passando a operar conjuntamente até a incorporação no final do mesmo ano.

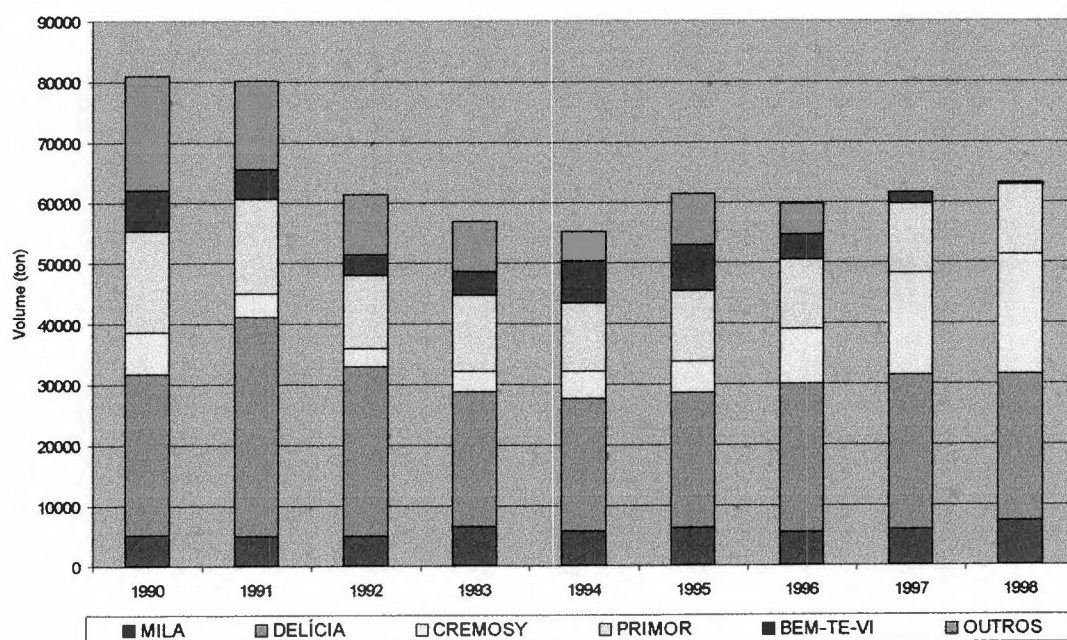
MARCAS&EMPRESAS	Participação de Mercado em Valor (US\$ M)								
	1.990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1.998
TOTAL MARGARINA	282,1	312,6	336,4	382,4	478,5	588,4	615,0	616,0	618,7
SANTISTA & CEVAL	38,3	46,7	40,8	39,9	35,4	36,1	35,1	33,5	31,3
SANTISTA	36,1	39,8	32,2	31,2	27,6	27,0	25,9	24,3	24,3
CEVAL	2,2	7,0	8,6	8,6	7,7	9,1	9,2	9,2	7,0
VALOR AGREGADO	13,0	20,8	17,2	16,6	16,5	17,4	16,7	16,2	15,2
DELICIA	13,0	18,7	13,8	12,5	12,3	12,6	12,6	11,9	11,7
ALL DAY		2,1	3,4	4,1	4,3	4,8	4,1	4,4	3,5
INTERMEDIÁRIAS	16,9	16,6	14,8	14,4	10,0	9,5	8,9	6,4	5,8
SOYA	0,0	0,7	1,3	1,9	1,3	1,7	2,1	1,7	1,2
PRIMOR	7,9	8,0	6,4	6,6	6,0	5,3	5,5	4,7	4,5
OUTROS SANTISTA	9,0	7,9	7,1	5,9	2,6	2,4	1,3		
SAÚDE	2,3	2,5	2,7	3,7	3,6	4,3	3,9	4,2	4,3
MILA	2,3	2,5	2,7	3,7	3,2	3,0	2,7	2,6	2,8
MILETTO					0,5	1,4	1,3	1,3	1,1
VILLE								0,3	0,4
PREÇO	6,1	6,9	6,1	5,1	5,2	4,9	5,6	6,6	6,0
BONNA	2,1	4,2	4,0	2,7	1,6	1,3	1,0	0,7	0,5
OUTROS CEVAL							0,6	0,8	0,2
CREMOSY	2,0	1,2	1,0	1,1	1,4	1,5	2,6	4,6	5,3
BEM-TE-VI	2,0	1,5	1,1	1,3	2,1	2,2	1,2	0,5	0,1

(fonte: ACNielsen)

Em função da grande sobreposição de portfólio, é muito difícil a Santista Alimentos manter a participação de mercado igual a somatória das participações das duas empresas antes da aquisição. Fica claro, quando se comparam os preços relativos, que marcas como Bonna e Outras Ceval (Bambina) estão “vendendo” participação.

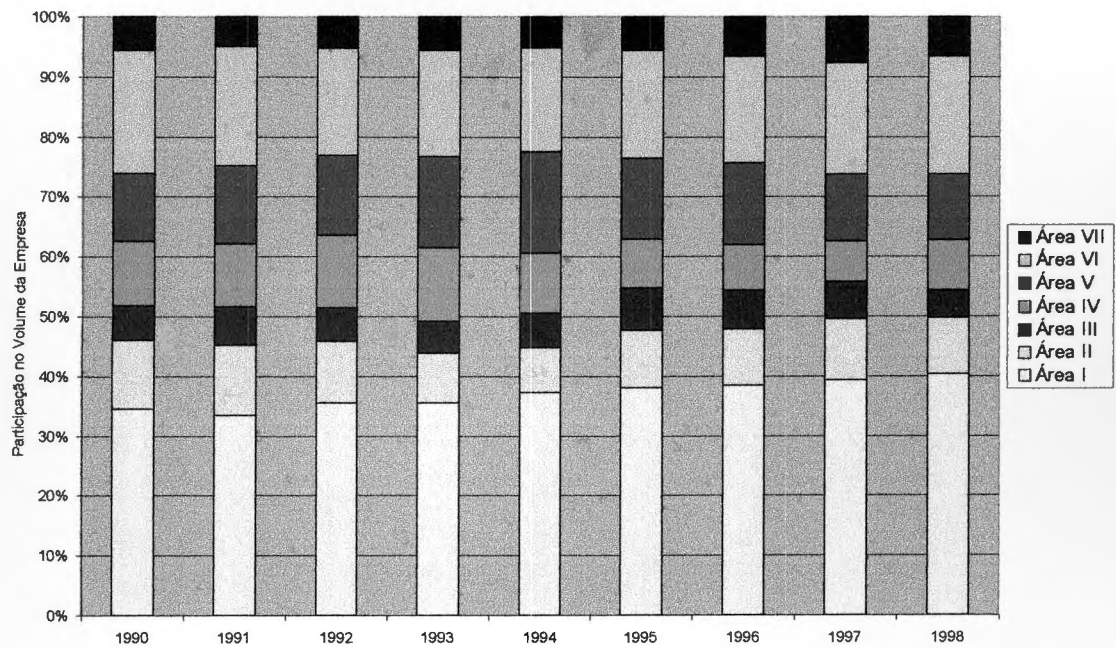
As tabelas anteriores mostram que, no início da década, a Ceval, posicionou o seu portfólio em dois segmentos, preços e valor agregado. Posteriormente lançou Soya no mercado de marcas intermediárias, reduzindo sua participação no segmento preços e crescendo no segmento de valor agregado com All Day.

GRÁFICO 18: EVOLUÇÃO TOTAL - SANTISTA



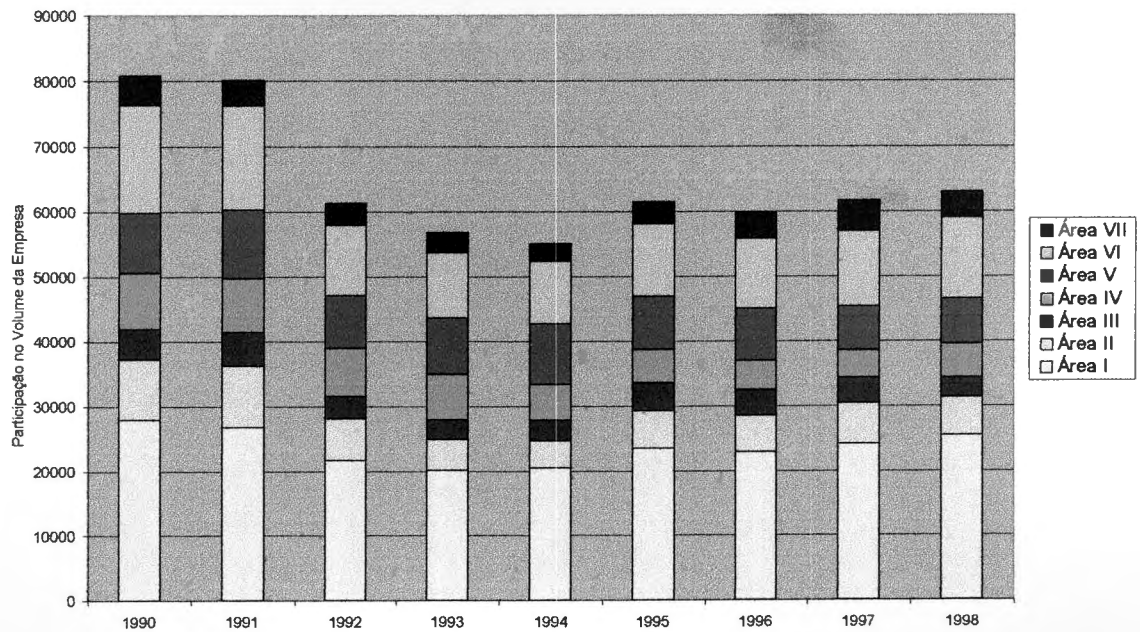
(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 19: IMPORTÂNCIA DAS REGIÕES (%)



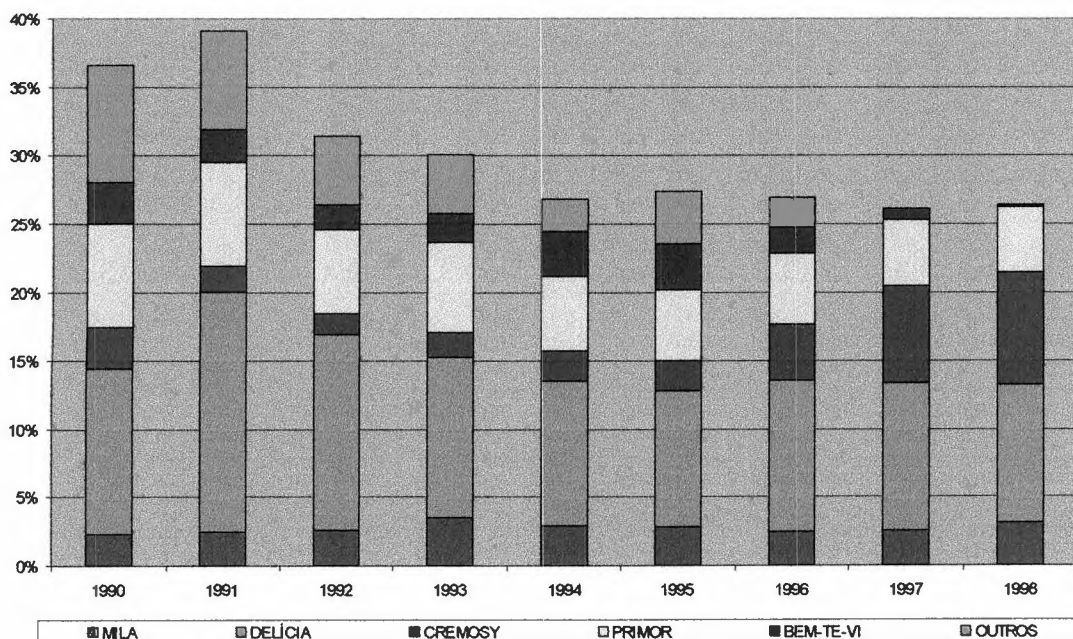
(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 20: IMPORTÂNCIA DAS REGIÕES (VOLUME)



(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 21: EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO - BREAKDOWN



(fonte: ACNielsen)

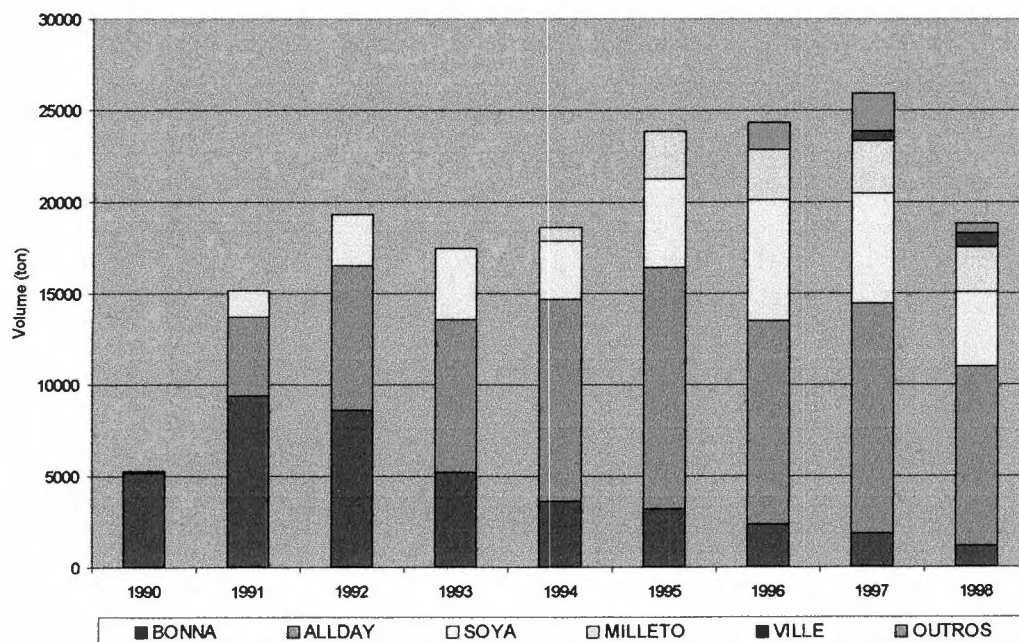
Fica claro que, tanto a Santista quanto a Ceval, foram as empresas beneficiadas com a falta de reação da Gessy Lever e de posicionamento de seu portfólio.

Delícia perde participação em volume, mesmo reposicionando para baixo o seu preço, com relação à concorrência direta.

Primor perde participação de mercado, nas áreas em que não tem grande relevância, consequência provável da escolha de uma estratégia defensiva nas áreas onde tem maior dominância, abandonando intencionalmente as áreas que não são “prioritárias” para a marca.

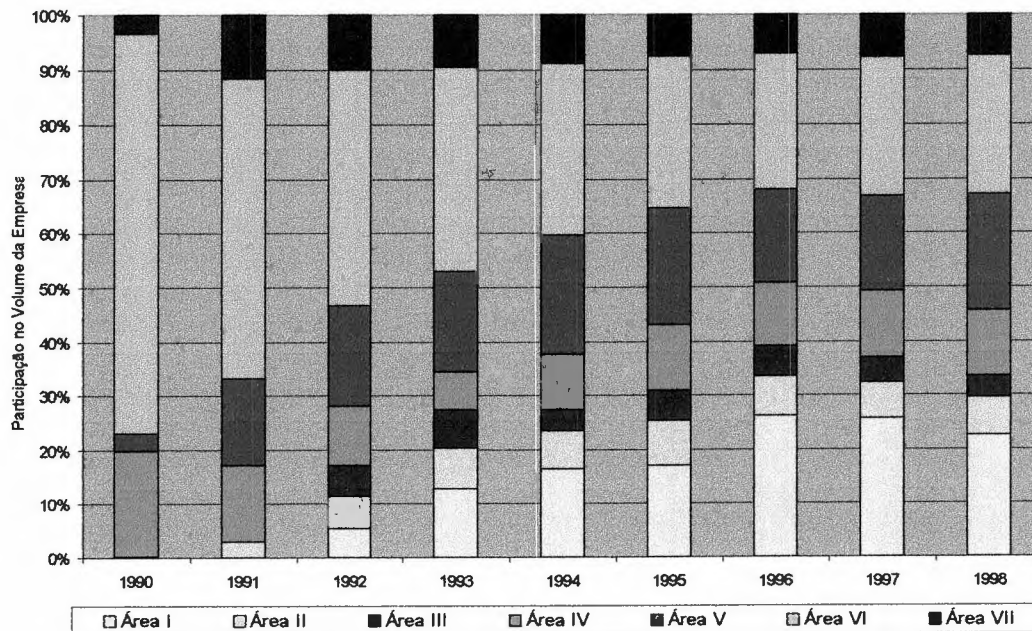
Em relação à performance por região, a Santista sempre esteve muito presente na área I (Nordeste). Como segunda área relevante está a região Sul (área VI), onde a Ceval conseguiu capturar pontos importantes de participação. Na área IV, Grande São Paulo, a perda de volume decorre da disputa de espaço com Doriana e Qualy.

GRÁFICO 22: EVOLUÇÃO TOTAL - CEVAL



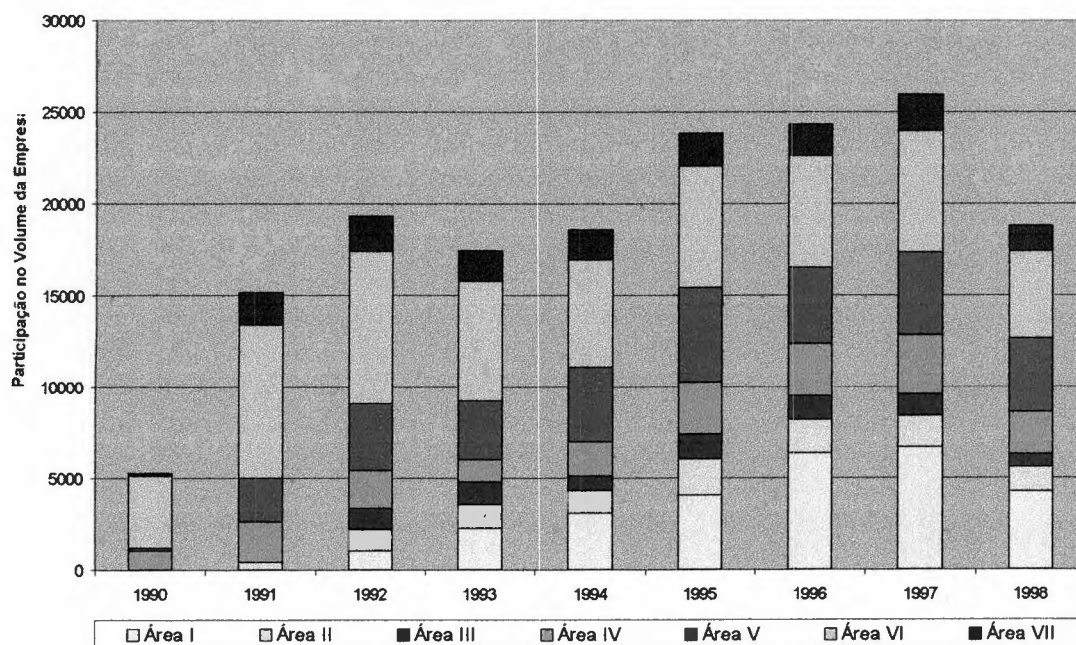
(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 23: IMPORTÂNCIA DAS REGIÕES (%)



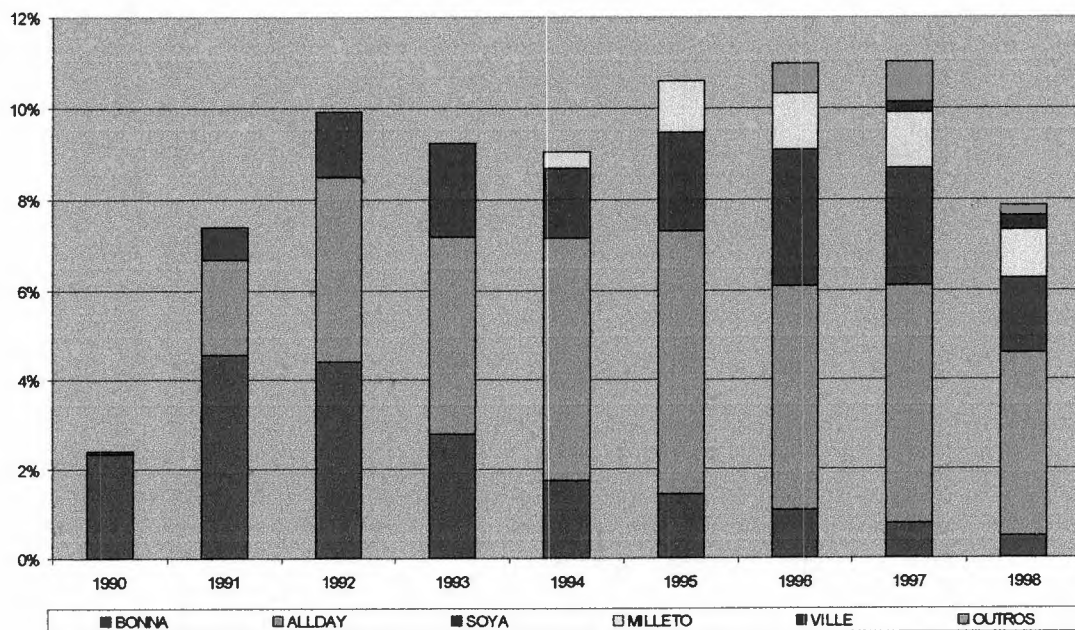
(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 24: IMPORTÂNCIA DAS REGIÕES (VOLUME)



(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 25: EVOLUÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO - BREAKDOWN POR MARCA



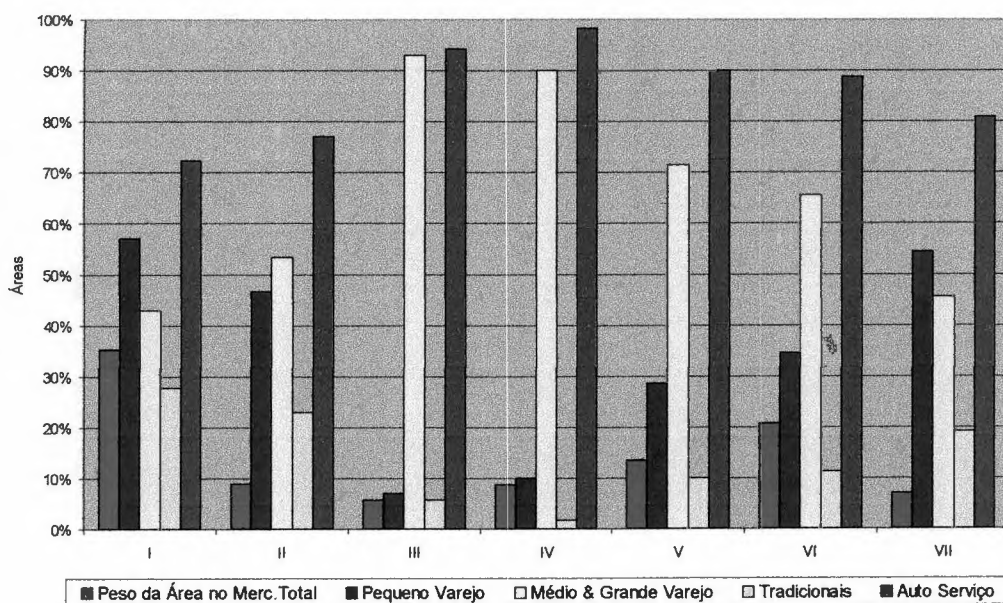
(fonte: ACNielsen)

A estratégia de conquista de espaço pela Ceval foi concentrar suas ações no Sul, onde o custo de distribuição é menor. Desta forma, a Santista, que tinha uma participação expressiva nesta região, foi a empresa que mais sofreu. A estratégia de expansão priorizou o Interior de São Paulo utilizando All Day frente a Doriana.

O lançamento de Soya no Nordeste deu à Ceval um grande salto quantitativo de “share”.

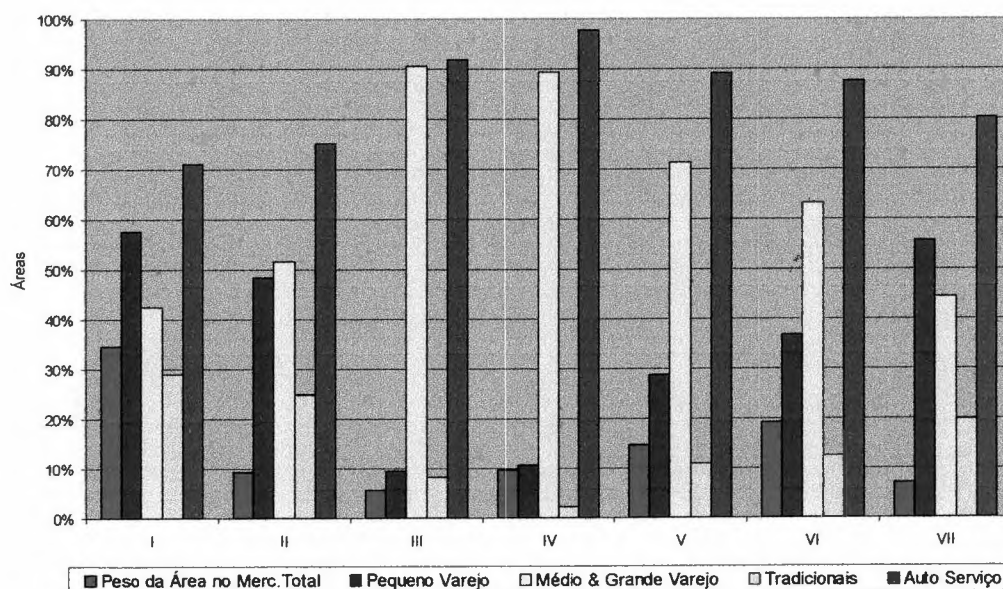
A segunda grande deficiência da Santista (1ª alta capacidade ociosa) é a sua forte dependência do canal atacado para atingir o pequeno varejo (fonte: ABM).

GRÁFICO 26: DISTRIBUIÇÃO VALOR POR ÁREA - PARTICIPAÇÃO DE CANAIS



(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 27: DISTRIBUIÇÃO VOLUME POR ÁREA - PARTICIPAÇÃO DE CANAIS



(fonte: ACNielsen)

As áreas I e V (Nordeste e Interior de São Paulo) são as áreas mais relevantes para a empresa. No Nordeste, a vantagem competitiva de uma marca tradicional (Primor), aliada à uma forte base de distribuidores, tornam a empresa quase imbatível.

TABELA 20: PREÇOS RELATIVOS POR CANAL DE VENDAS - SANTISTA

SANTISTA & CEVAL PREÇO/TON	TOTAL ÁREA	TRADICIONAIS	AUTO-SERVIÇO	PEQUENO VAREJO(*)	MÉDIO & GRANDE VAREJO
I	101%	105%	100%	102%	100%
II	104%	113%	101%	108%	100%
III	103%	151%	100%	143%	100%
IV	101%	129%	100%	108%	100%
V	100%	108%	99%	101%	100%
VI	104%	116%	102%	110%	100%
VII	102%	107%	101%	105%	100%
Média Ponderada	102%	113%	100%	107%	100%

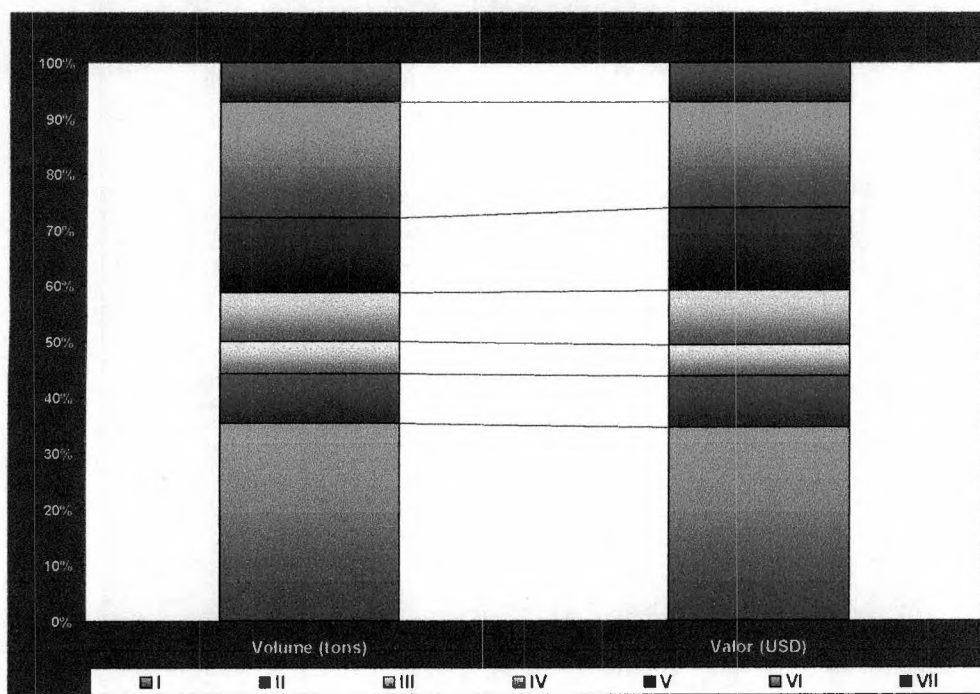
(*) Tradicionais + Auto Serviço até 4 "check-outs".

(fonte: ACNielsen)

O Interior de São Paulo (área V) é foco de uma política de preços agressiva principalmente no pequeno varejo, que tem uma condição, praticamente igual, à dos grandes clientes.

Nas áreas II a IV, a Santista não consegue o mesmo desempenho que a indústria. Além de estar muito concentrada no auto-serviço, mesmo na área V, o peso no portfólio, da Santista, está sensivelmente abaixo da média do mercado.

GRÁFICO 28: PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS ÁREAS - 1996-1998



(fonte: ACNielsen)

TABELA 21: ANÁLISE COMPARATIVAS DE DISTRIBUIÇÃO (VALOR) EMPRESA VS. INDÚSTRIA

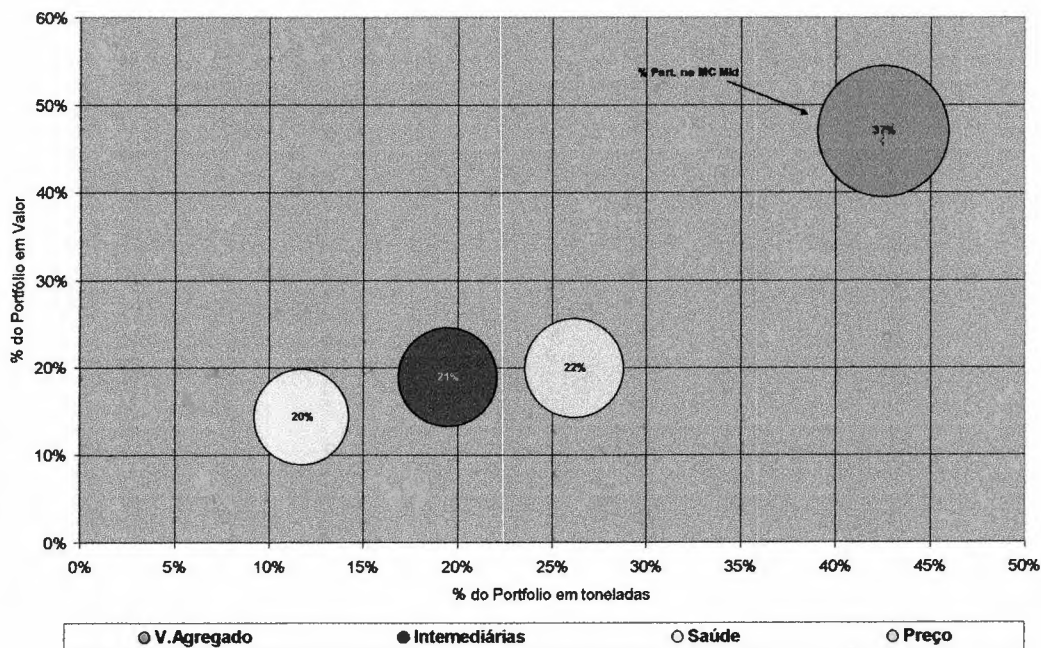
SANTISTA & CEVAL VS. INDÚSTRIA	TOTAL ÁREA VS. TOTAL BRASIL	TRADICIONAIS	AUTO-SERVIÇO	PEQUENO VAREJO(*)	MÉDIO & GRANDE VAREJO
I	14%	6%	-6%	7%	-7%
II	-5%	5%	-5%	3%	-3%
III	-6%	-4%	4%	-6%	6%
IV	-5%	-6%	6%	-8%	8%
V	-4%	-3%	3%	-7%	7%
VI	-4%	-3%	3%	-7%	7%
VII	2%	1%	-1%	1%	-1%
Média Ponderada	0%				

(*) Tradicionais + Auto Serviço até 4 "check-outs".

(fonte: ACNielsen)

RENTABILIDADE DO PORTFÓLIO

GRÁFICO 29: IMPORTÂNCIA DOS SEGMENTOS PARA A EMPRESA - SANTISTA

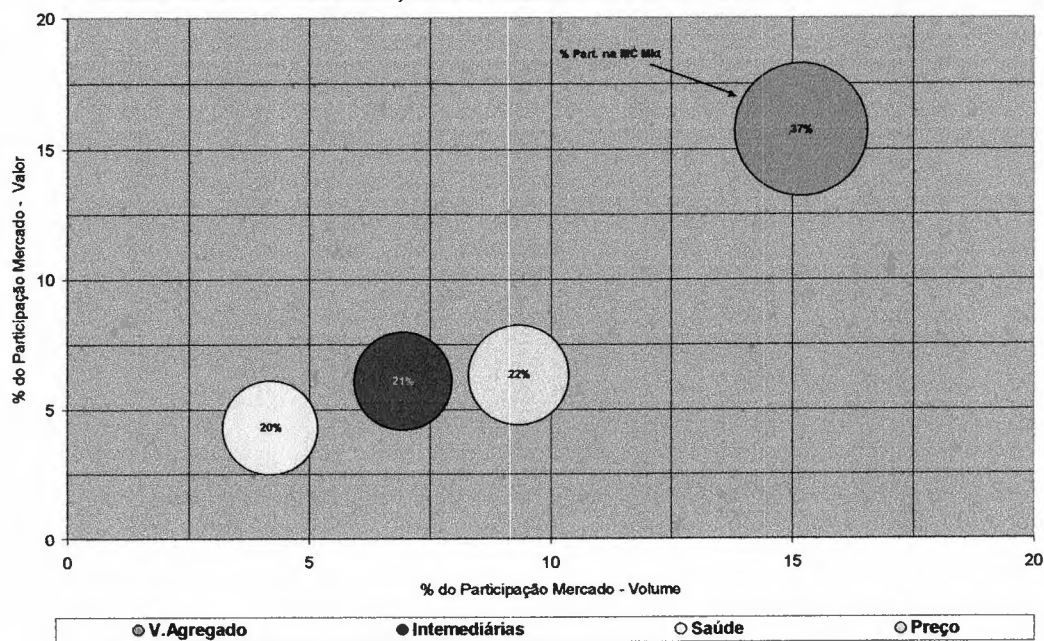


(fonte: Autor/Adaptação dos Dados da ACNielsen)

(Base 1997/1998 – Ceval mais Santista)

MC Mkt = Margem de Contribuição de Marketing, que consiste na margem de contribuição dos produtos, menos as despesas de comunicação e promoção ao consumidor.

GRÁFICO 30: PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR SEGMENTO - SANTISTA



(fonte: Autor/ACNielsen)

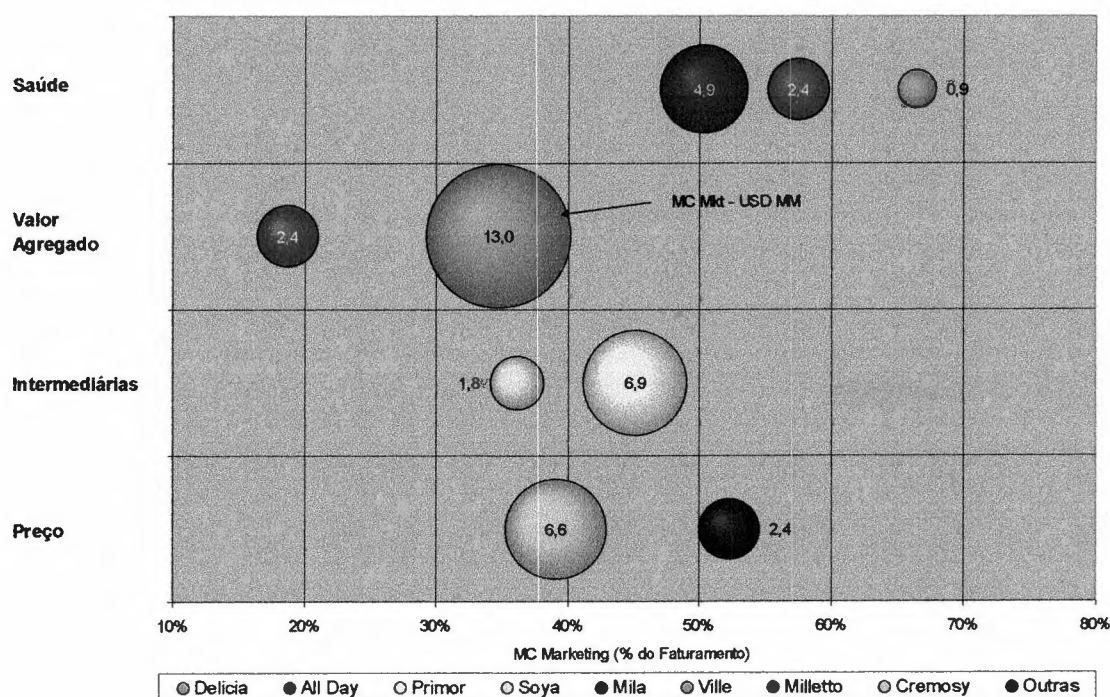
(Base 1997/1998 – Ceval mais Santista)

MC Mkt = Margem de Contribuição de Marketing, que consiste na margem de contribuição dos produtos menos as despesas de comunicação e promoção ao consumidor.

Os gráficos anteriores demonstram que a Santista tem, hoje, um portfólio muito dependente das marcas Delícia e All Day, segmentos onde há a maior disputa de toda a categoria/indústria.

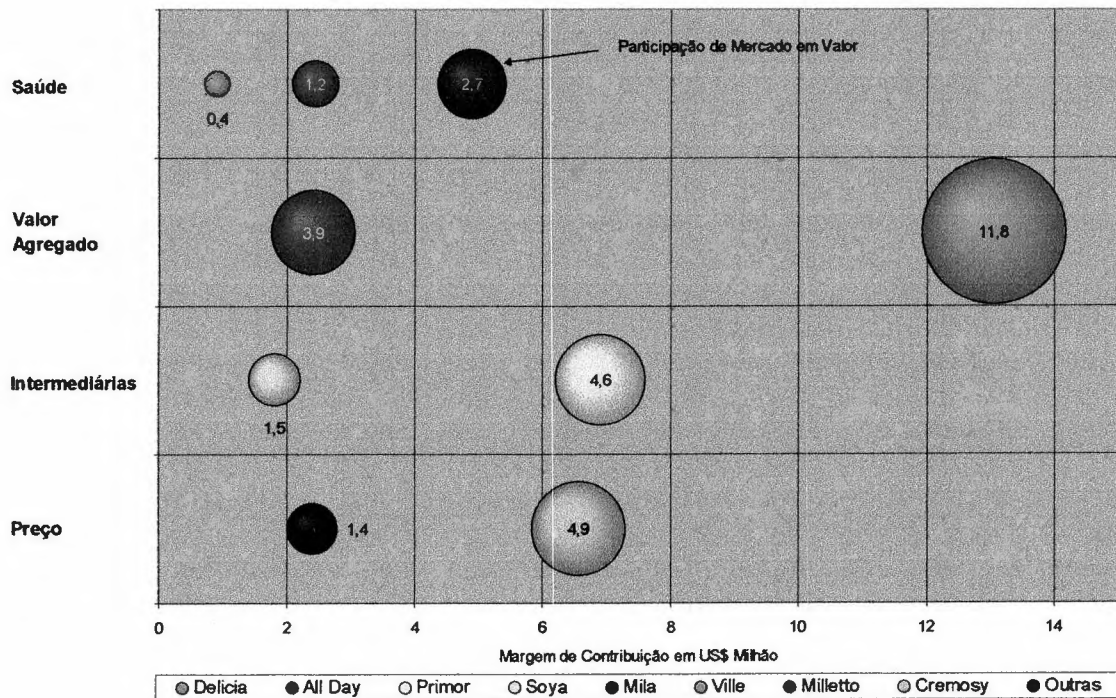
Os outros segmentos têm, entre si, uma grande estabilidade e equilíbrio, ou seja, na média cada um dos três segmentos representa, para a empresa: 20% de volume, 20% de valor e 20% de margem de contribuição de marketing. Obviamente existe uma compensação entre os segmentos de saúde e preços, um compensa o outro em valor e o inverso ocorre no que se refere a volume.

GRÁFICO 31: MARGENS DAS MARCAS - SANTISTA



(fonte: Autor/Adaptação de Dados da ACNielsen)

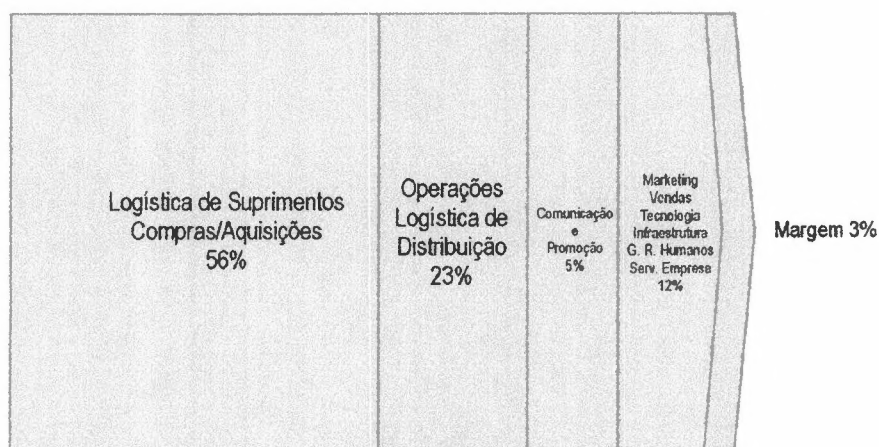
GRÁFICO 32: RENTABILIDADE DAS MARCAS - SANTISTA



(fonte: Autor/ACNielsen)

A Santista tem as melhores margens percentuais concentradas no segmento **Saúde**. Delícia e All Day são as piores de seu segmento. Em termos de valor e caixa gerado, Delícia, Primor e Cremosy são as marcas mais representativas (correspondem a aproximadamente 64% da margem de contribuição de marketing em valor, gerada pelo negócio).

Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Santista - (e Ceval) - 1997/1998



US\$ 107,4 Milhões

Fig. 11 - Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Santista - Ceval 97-98

(fonte: Adaptado pelo Autor do Modelo de Cadeia de Valor de M. Porter)

Com cinco fábricas distribuídas pelo Brasil (Jaguaré-SP, Gaspar-SC, Esteio-RS, Suape e Areias-PE), a Santista se destaca em operação logística de suprimentos e compras. É a única que trabalha com esta quantidade de plantas. Tanto a Sadia quanto a Gessy Lever, concentram as suas operações em um só local. Deve-se destacar que todas as suas plantas industriais compartilham estrutura de serviços e possuem refinarias integradas com negócios de óleos, operadas pela Ceval. Isto lhe garante grandes ganhos de produtividade e eficiência, possibilitando reduções significativas de custos.

Logística (de suprimentos e distribuição), Operações e Compras representam 79% da cadeia de valor; portanto o foco nestes processos pode gerar significativos ganhos de custo. Em função da operação de 5 plantas, existe na Santista, a maior ociosidade das três empresas líderes, o que também explica porque a Santista é tão sensível a volumes e, portanto, agressiva em preços.

A atividade de comunicação e promoções ao consumidor está concentrada na marca Delícia e centraliza-se, em investimentos em mídia (TV, Rádio e Revistas). Correspondendo a 5% do valor da cadeia da empresa, está relativamente igual a suas principais concorrentes.

Finalmente sua estrutura de “overheads” está acima da média do mercado, mas é praticamente equivalente à Sadia e inferior à Gessy Lever.

Desta forma, estimo que a margem operacional (lucro operacional) da Santista entre 1997 e 1998, no negócio de margarinas, situou-se próxima a 3%; o que representa 2% se considerarmos o efeito do imposto de renda.

XI. SADIA

HISTÓRICO E ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

Em 1944 o comerciante Attilio Fontana adquiriu um frigorífico inacabado e um pequeno moinho de trigo na cidade de Concórdia, oeste de Santa Catarina. Inicialmente processava e comercializava grãos, abatia suínos e comercializava seus derivados (banha, toucinho, carnes salgadas, lombo, lingüiça, salame e presunto). Denominada S.A. Indústria e Comércio Concórdia (SADIA corresponde a combinação de S.A. Indústria e Comércio ConcórDIA) (fonte: Sadia).

Na década de 50, após consolidar sua posição no Sul do país, fundou, para conseguir abastecer os grandes centros urbanos brasileiros, a empresa de transporte aéreo SADIA - que passou a se chamar Transbrasil (desde meados da década de 80 não há mais vínculo societário entre estas empresas), tendo lançado o 1º slogan da empresa - “Pelo ar para o seu lar”. Nesta década a Sadia criou o Sistema de Fomento Agropecuário, estabelecendo a parceria entre o pequeno produtor rural e a agroindústria. Iniciou-se pela suíno-cultura estendendo-se, posteriormente, para a avicultura (década de 60). Atualmente este programa envolve 12 mil granjas integradas, produzindo suínos e aves (tanto frangos quanto perus) (fonte: Sadia).

As décadas seguintes foram marcadas por ampla diversificação, entrando em negócios como o trigo e o esmagamento de grãos, bem como exportação e a formação da divisão de produtos industrializados, onde inserem-se as margarinas.

Fundamentalmente, após a venda dos negócios de grãos, para ADM e de carnes “*in natura*”, ambas ocorridas em 1997, a Sadia está estruturada da seguinte forma:

- | | |
|---------------|--|
| Aves | - correspondem a 33% do faturamento da empresa, sendo a principal receita de exportação; |
| Suínos | - representam cerca de 8% do faturamento; |

Industrializados

- centro dos negócios da Sadia. Correspondem a 45% do faturamento da empresa, sendo que margarinas representam aproximadamente 14% deste portfólio. A empresa tem se expandindo, concentrando-se em explorar, ao máximo, sua distribuição refrigerada e congelada, realizando um enorme esforço de lançamento de produtos congelados e preparados (congelados ou não).

TABELA 22: PORTFÓLIO DE PRODUTOS EM 1998

Divisão	Categoria	Descrição
Industrializados	Especialidades	Presunto Parma, Copa, Lombo Defumado, Lombo Canadense, Fatiados
	Presuntaria	Presuntos, Apresuntados, Especiais
	Fatiados	Embutidos Fatiados
	Salames	
	Califórnia	Presunto e Peito de Peru
	Mortadelas	
	Salsichas	
	Linguiças	
	Hamburgueres	Bovino e Frango
	Porcionados	Almondegas e Quibes
	Marinados	Partes de Frango Marinadas
	Empanados	Nuggets, Empanados, Frescos e Congelados
	Pratos Prontos	Strogonof, Steak, Escalopes e Frangos
	Comemorativos	Presuntos tipo Tender
	Assados & Grelhados	Frango Defumado
	Componentes & Bacon	Pertences para Feijoadas e Bacon
	Patês	Galinha, Fígado e Presunto
	Margarinas	Qualy, Mazzola, Deline e Fiorella
	Óleos	Óleo de Soja
Total Industrializados		
Carne in Natura	Suínos	Em pedaços, ou inteiro
	Aves	Aves Inteiras e pedaços de Frangos e Peru

(fonte: Sadia)

A Sadia realizou nos últimos anos, uma ampla reforma societária visando reduzir a carga tributária; o que lhe permitiu gerar recursos para novos investimentos e realizar reestruturações, conseguindo uma forte recuperação de rentabilidade.

Suas atividades operacionais em 98 exibem as seguintes capacidades instaladas:

- Abate de frangos: 92 milhões/ano;
- Abate de suínos: 1,2 milhão/ano;
- Produção de industrializados de carne: 136 mil toneladas/ano;
- Produção de margarinas: 94 mil toneladas/ano;
- Refino de óleo: 213 mil toneladas/ano;
- Produção de ração: 756 mil toneladas/ano;
- Estrutura de Vendas com 19 Filiais (divididas em 4 Regionais - Sul, São Paulo, Centro/Leste, Norte/Nordeste e 2 filiais no exterior - Argentina/Uruguay e Paraguay).
- As plantas industriais se localizam nos estados de:
 - Mato Grosso (2);
 - Mato Grosso do Sul (1);
 - Rio de Janeiro (1);
 - São Paulo (3);
 - Paraná (5) – onde está a planta de margarinas em Paranaguá;
 - Santa Catarina (3); e
 - Rio Grande do Sul (1).

A SADIA E MARGARINAS

Assim como a maioria das empresas que atuam no mercado de margarinas, a motivação inicial para a entrada neste mercado foi, para a Sadia, a de agregar maior valor ao seu negócio de esmagamento de grãos.

Especialmente para a Sadia, que já tinha um grande portfólio de produtos refrigerados, a possibilidade de aumentar ainda mais a sua escala de distribuição refrigerada tinha atrativos extras, tanto no sentido de rentabilidade, pois reduziria o custo fixo, quanto na distribuição refrigerada e congelada, que é a competência diferenciadora desta firma.

A Sadia investiu em uma planta muito bem posicionada, ou seja, integrada com uma refinaria de óleo de soja em local de fácil e barato suprimento: Paranaguá (o maior e principal porto de escoamento de soja). Investiu no desenvolvimento de um pequeno portfólio:

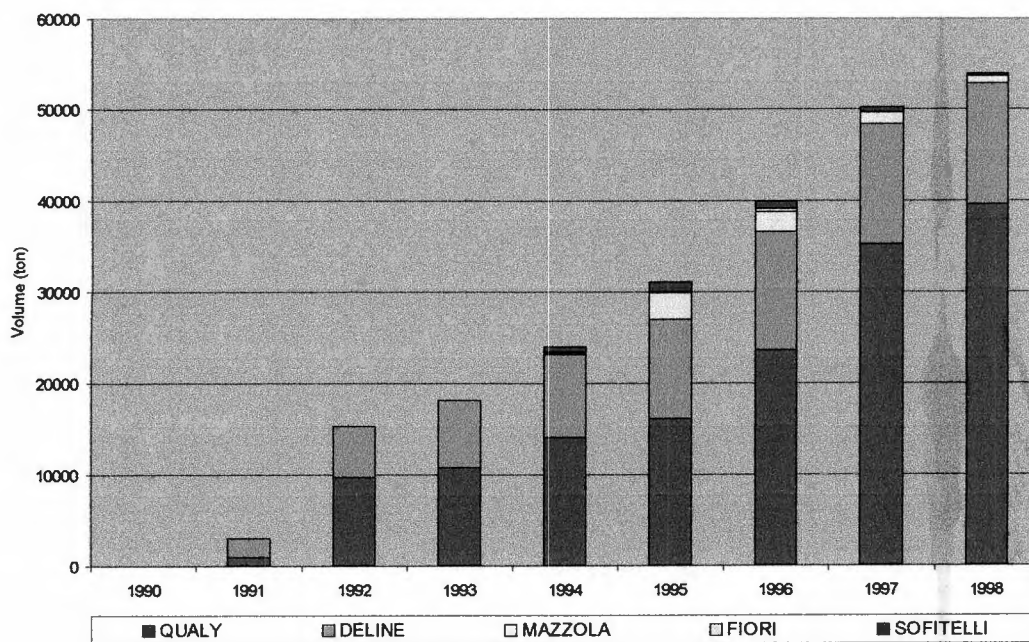
Deline – como marca de combate e, portanto, preço, foi lançada na metade de 91; e

Qualy – marca do segmento de valor agregado, lançada no último trimestre de 1991 (um “*me-too*” de Dorian), com uma embalagem inovadora no formato e no fato de ter um papel protetor (“*cover leaf*”).

A estratégia básica de Qualy, após o lançamento, foi a de resistir à reação dos líderes, principalmente Gessy Lever e Santista, que baixaram seus preços e reagiram com fortes promoções.

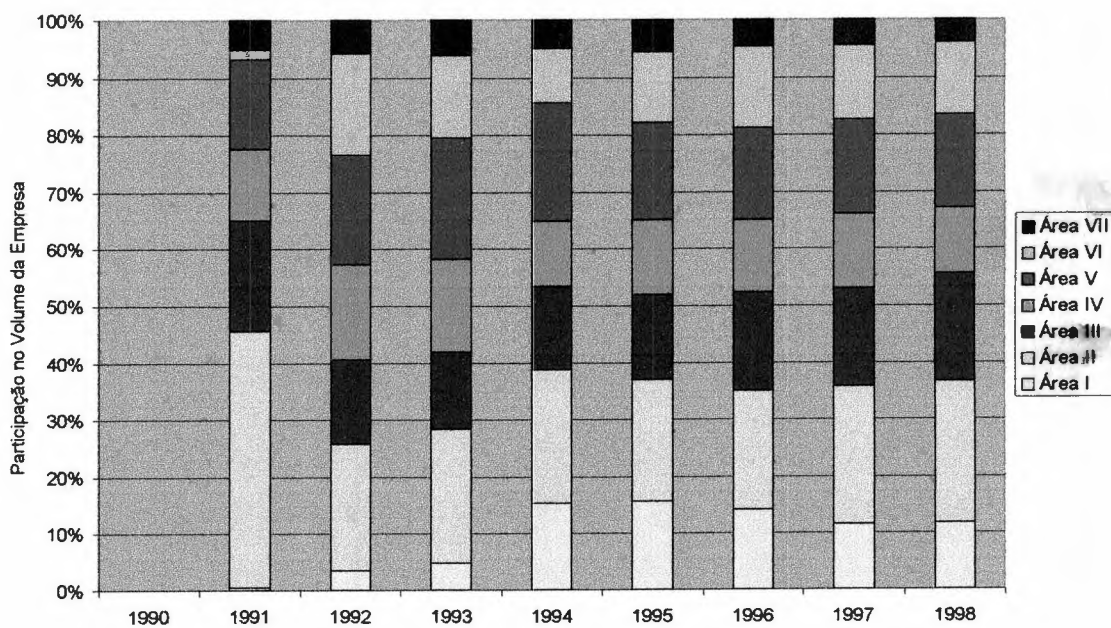
O foco em uma região (área II – Grande Rio), onde havia um certo domínio de Claybom, deixada em segundo plano pela Gessy Lever, possibilitou a consolidação e, posteriormente, o domínio da marca nesta área e estabeleceu uma base para expansão para áreas IV, V e VI. A partir da segunda metade da década ocorreu a expansão na área I.

GRÁFICO 33: EVOLUÇÃO TOTAL - SADIA



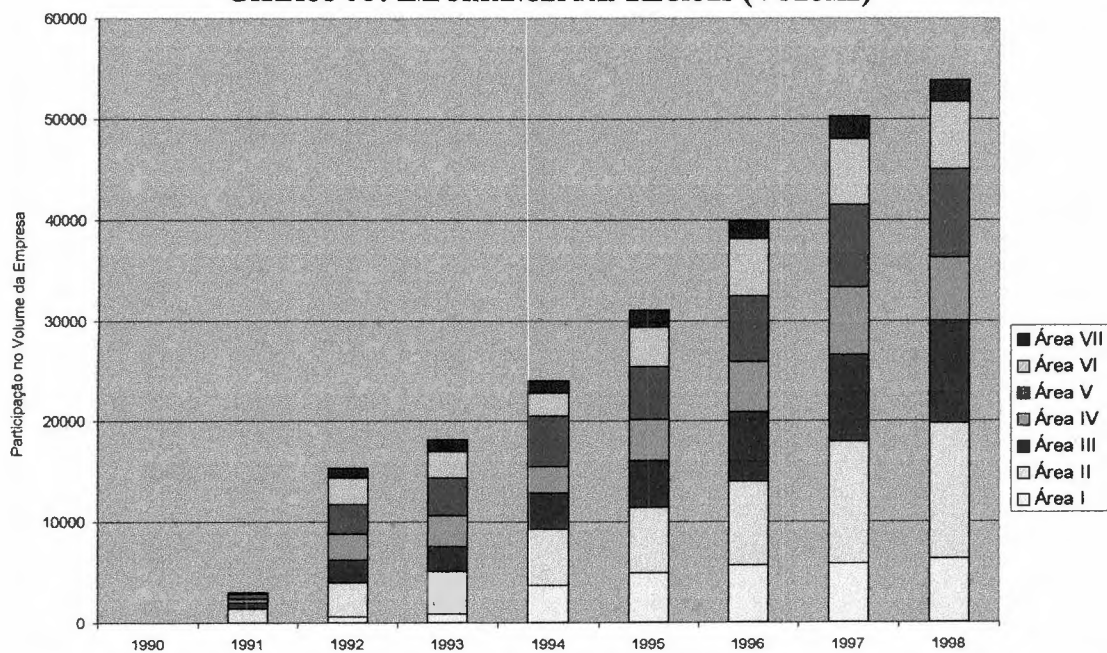
(fonte: AC Nielsen)

GRÁFICO 34: IMPORTÂNCIA DAS REGIÕES (%)



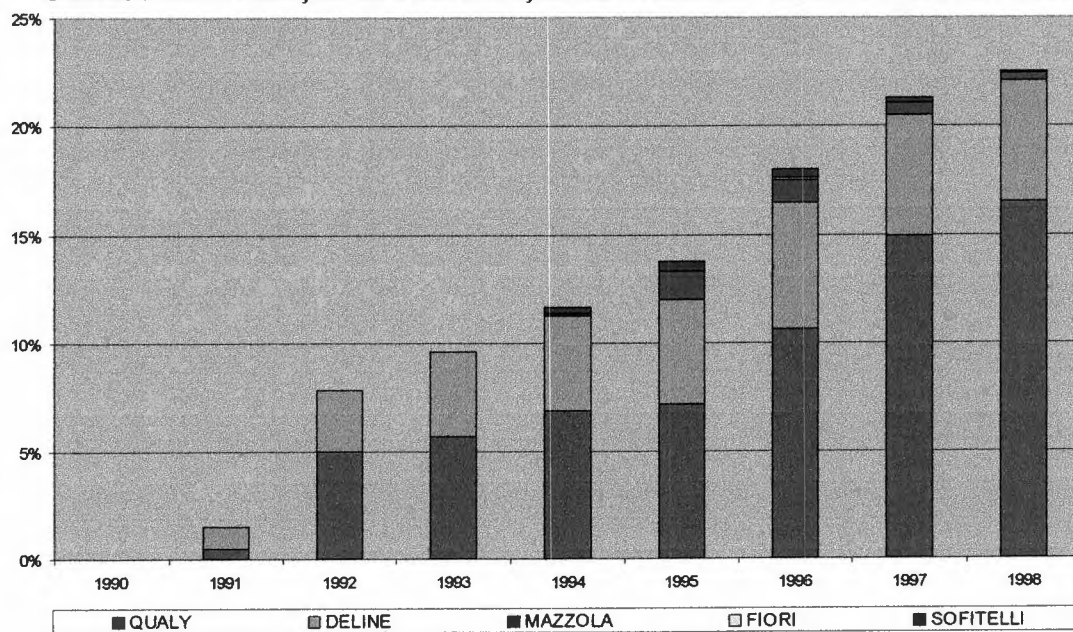
(fonte: AC Nielsen)

GRÁFICO 35: IMPORTÂNCIA DAS REGIÕES (VOLUME)



(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 36: EVOLUÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO - BREAKDOWN POR MARCA



(fonte: ACNielsen)

Como já se mencionou, a grande sinergia de distribuição de produtos refrigerados, colaborou muito para o sucesso das marcas da Sadia. A franquia da marca “Sadia” também contribui para o sucesso, bem como o apoio, constante (e de alta qualidade), apoio de “mix” de marketing, seja na estratégia de comunicação, no montante de investimento (“share of voice”, não inferior a duas vezes a participação de mercado), na inovação com promoções ao consumidor (margarineira) e no agressivo posicionamento de preços.

As tabelas abaixo, demonstram a franquia e o poder de distribuição da Sadia, por região:

TABELA 23: IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DE VENDAS POR REGIÃO - SADIA

SADIA PARTICIP. DOS CANAIS VALOR/ÁREA	TOTAL ÁREA VS. TOTAL BRASIL	TRADICIONAIS	AUTO-SERVIÇO	PEQUENO VAREJO(*)	MÉDIO & GRANDE VAREJO
I	11%	5%	95%	16%	84%
II	25%	15%	85%	35%	65%
III	19%	13%	87%	16%	84%
IV	12%	9%	91%	24%	76%
V	17%	17%	83%	39%	61%
VI	17%	17%	83%	39%	61%
VII	4%	17%	83%	50%	50%
Média Ponderada	100%				

(*) Tradicionais + Auto Serviço até 4 "check-outs".

(fonte:ACNielsen)

TABELA 24: IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DE VENDAS POR REGIÃO - INDÚSTRIA

INDÚSTRIA PARTICIP. DOS CANAIS VALOR/ÁREA	TOTAL ÁREA VS. TOTAL BRASIL	TRADICIONAIS	AUTO-SERVIÇO	PEQUENO VAREJO(*)	MÉDIO & GRANDE VAREJO
I	20%	23%	77%	50%	50%
II	14%	20%	80%	46%	54%
III	11%	12%	88%	16%	84%
IV	15%	8%	92%	19%	81%
V	18%	14%	86%	36%	64%
VI	17%	11%	89%	37%	63%
VII	5%	19%	81%	55%	45%
Média Ponderada	100%				

(*) Tradicionais + Auto Serviço até 4 "check-outs".

(fonte:ACNielsen)

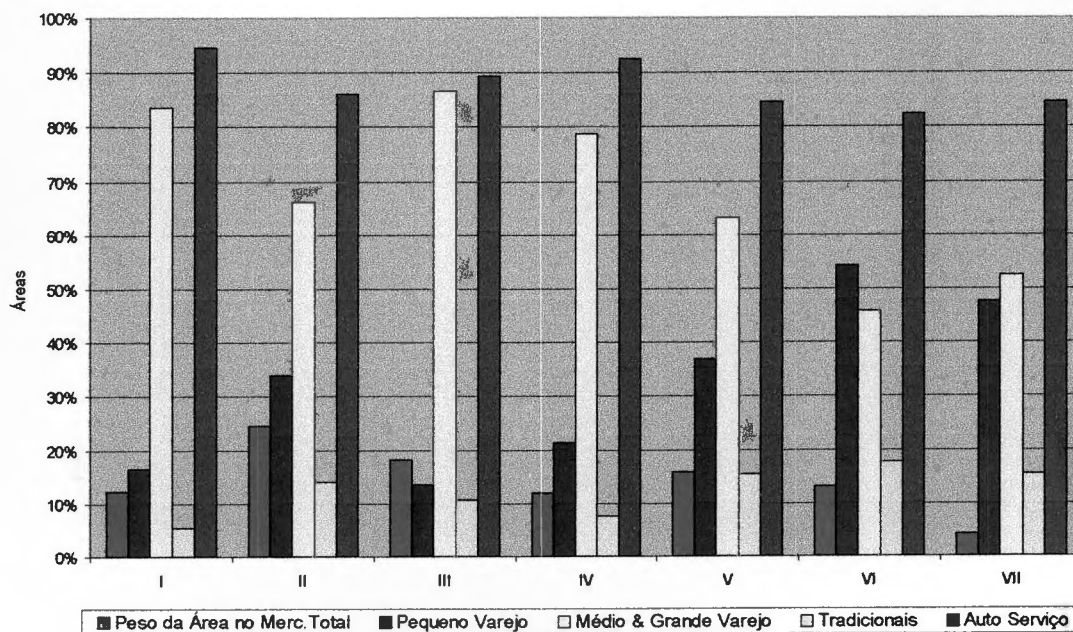
TABELA 25: ANÁLISE COMPARATIVAS DE DISTRIBUIÇÃO (VALOR) EMPRESA VS. INDÚSTRIA

SADIA VS. INDÚSTRIA	TOTAL ÁREA VS. TOTAL BRASIL	TRADICIONAIS	AUTO-SERVIÇO	PEQUENO VAREJO(*)	MÉDIO & GRANDE VAREJO
I	-9%	-17%	17%	-34%	34%
II	11%	-5%	5%	-10%	10%
III	7%	1%	-1%	0%	0%
IV	-2%	1%	-1%	5%	-5%
V	-2%	3%	-3%	3%	-3%
VI	-5%	6%	-6%	16%	-16%
VII	-1%	-2%	2%	-5%	5%
Média Ponderada	100%				

(*) Tradicionais + Auto Serviço até 4 "check-outs".

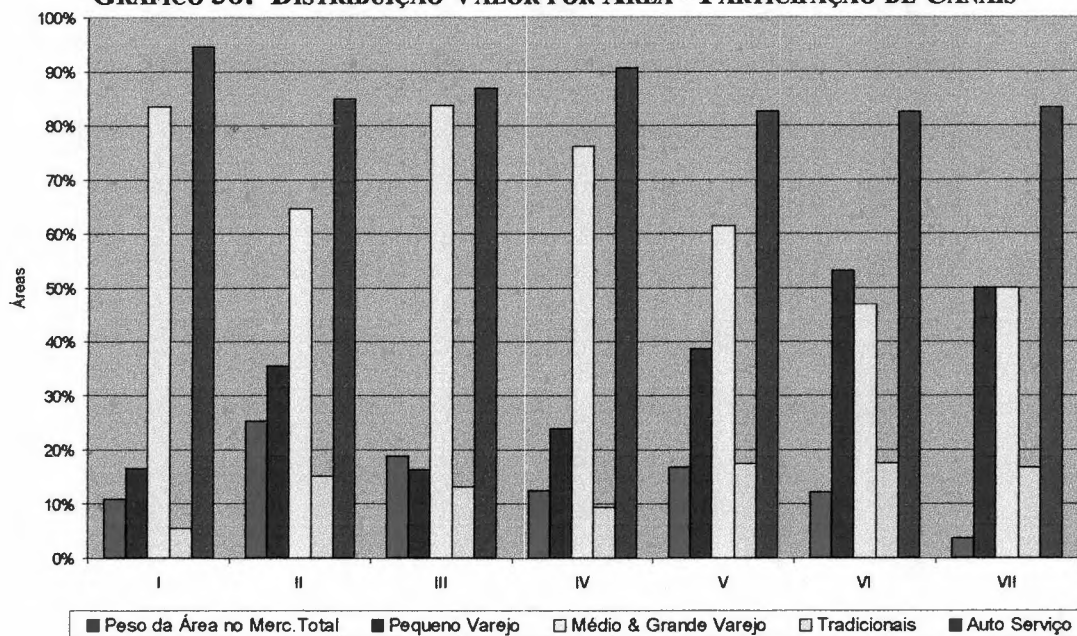
(fonte:ACNielsen)

GRÁFICO 37: DISTRIBUIÇÃO VOLUME POR ÁREA - PARTICIPAÇÃO DE CANAIS



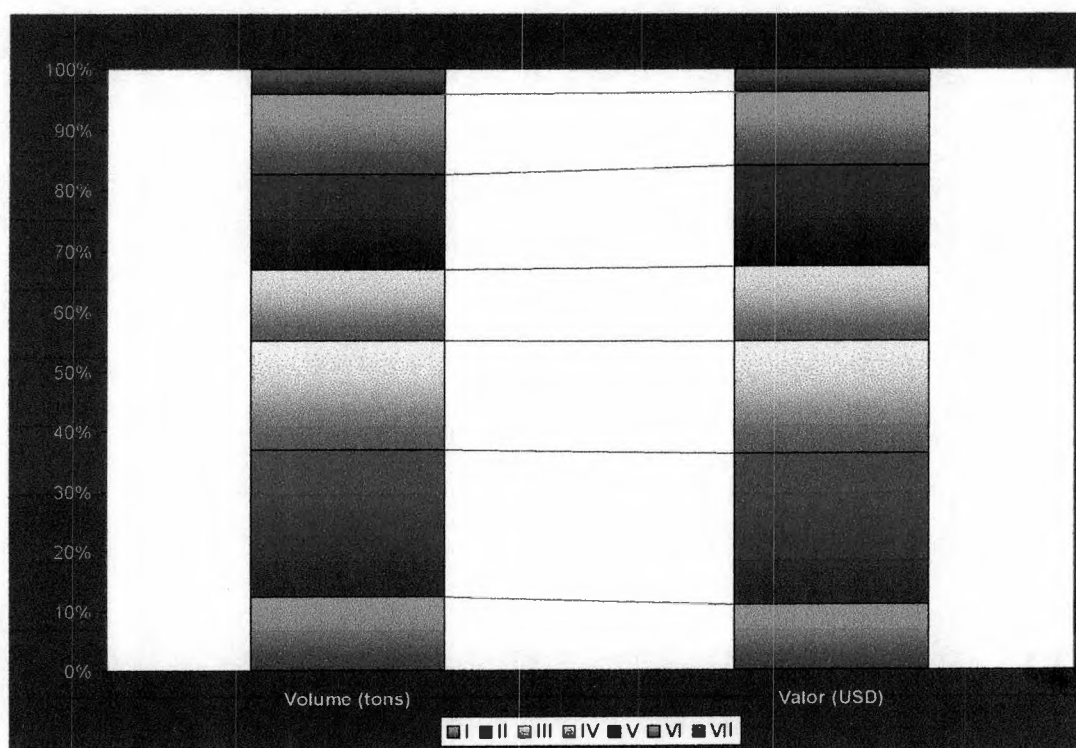
(fonte:ACNielsen)

GRÁFICO 38: DISTRIBUIÇÃO VALOR POR ÁREA - PARTICIPAÇÃO DE CANAIS



(fonte:ACNielsen)

GRÁFICO 39: PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS ÁREAS - 1996-1998



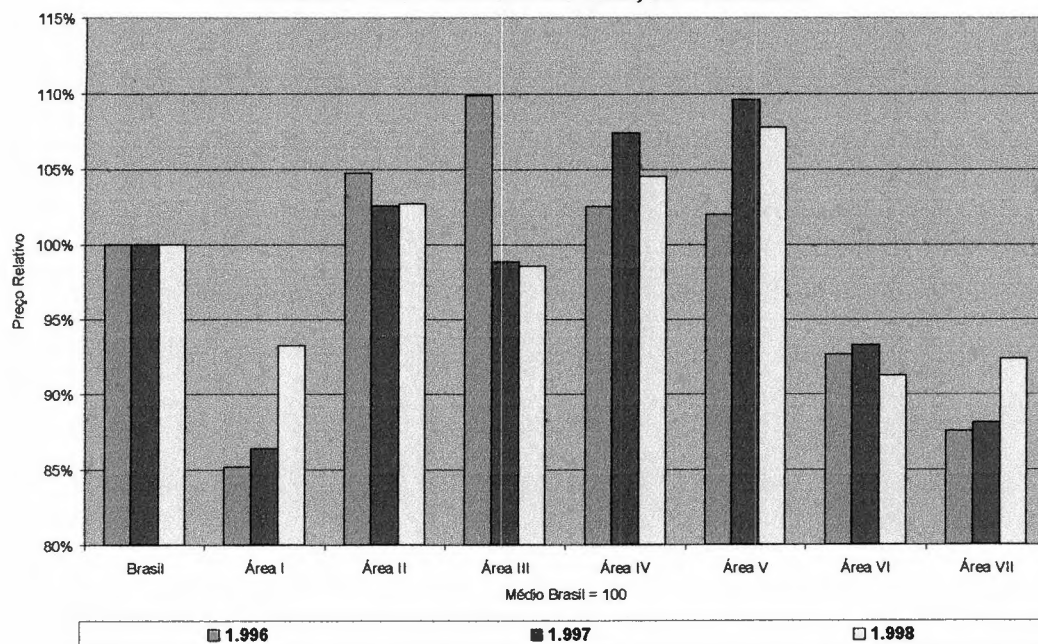
(fonte:Adaptação dos dados da ACNielsen)

A Sadia atende, aproximadamente, 80% dos seus clientes diretamente, atingindo segundo a empresa, cerca de 80.000 pontos de varejo, destacand-se o desempenho na região Sul (área VI) do país. Nas outras regiões, o poder da Sadia está

na sua franquia dentro das grandes contas e no atendimento direto do médio varejo (acima de 5 “check-outs”). Entretanto, existe uma deficiência relativa no pequeno varejo e tradicionais.

A política de preços da Sadia está demonstrada nos quadros seguintes:

GRÁFICO 40: POLÍTICA DE PREÇOS POR ÁREA



(fonte:ACNielsen)

TABELA 26: PREÇOS RELATIVOS POR CANAL - SADIA

SADIA PREÇO/TON	TOTAL ÁREA	TRADICIONAIS	AUTO-SERVIÇO	PEQUENO VAREJO(*)	MÉDIO & GRANDE VAREJO
I	100%	100%	100%	100%	100%
II	102%	110%	101%	107%	100%
III	104%	129%	101%	128%	100%
IV	103%	127%	101%	115%	100%
V	103%	117%	100%	108%	100%
VI	98%	97%	98%	96%	100%
VII	105%	113%	104%	111%	100%
Média Ponderada	102%	114%	101%	110%	100%

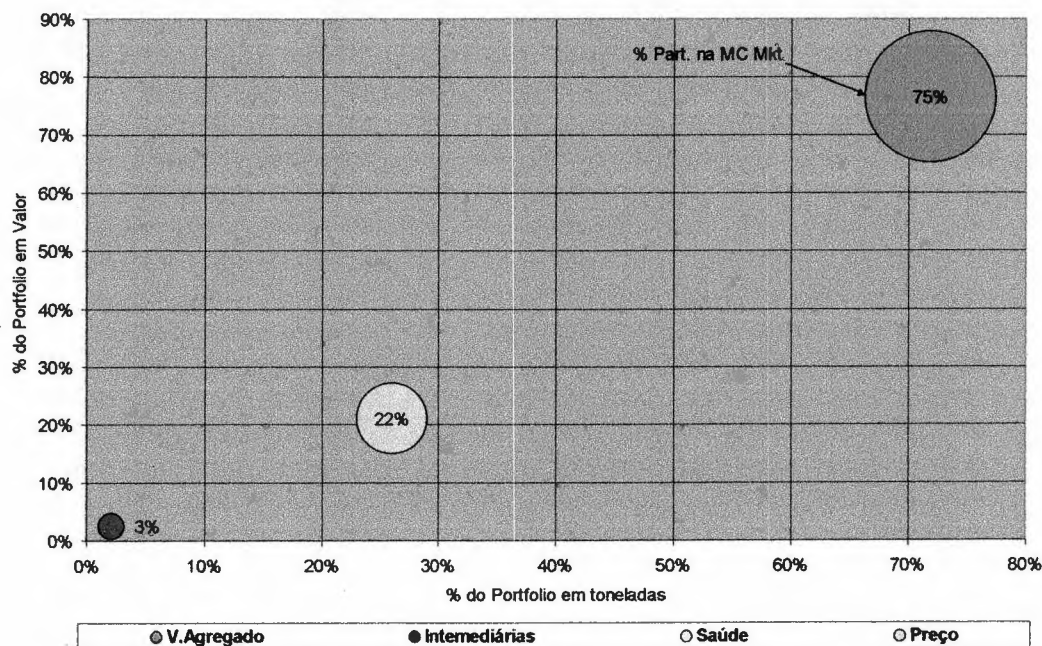
(*) Tradicionais + Auto Serviço até 4 “check-outs”.

(fonte:ACNielsen)

RENTABILIDADE DO PORTFÓLIO

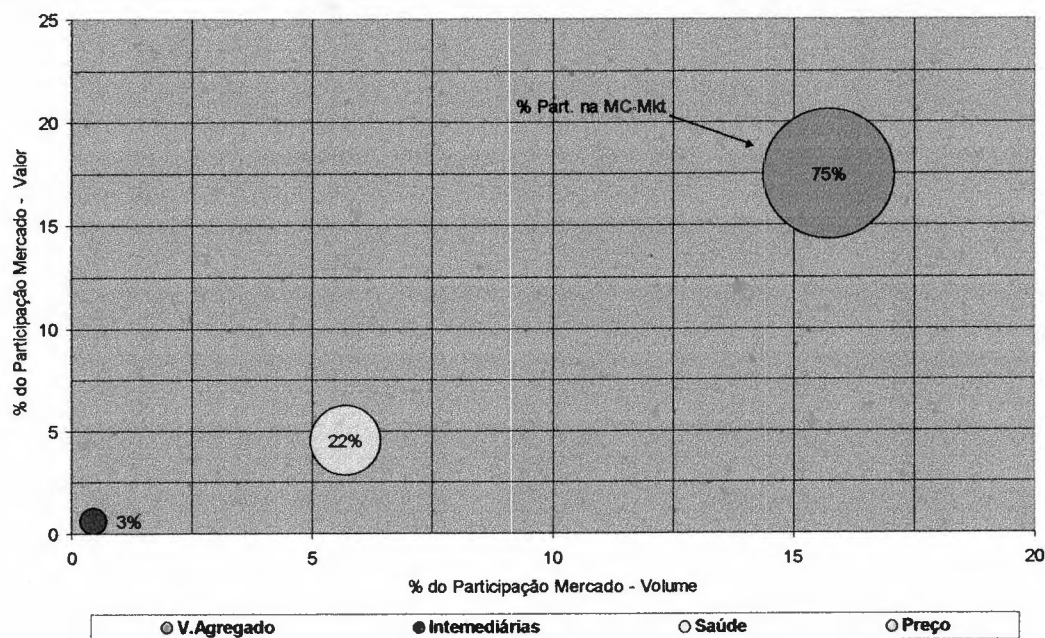
Como não poderia deixar de ser, o portfólio da Sadia está focado em Qualy. Deline e outras marcas têm uma performance praticamente marginal.

GRÁFICO 41: IMPORTÂNCIA DOS SEGMENTOS PARA EMPRESA - SADIA



(fonte: Autor/Adaptação dos Dados da ACNielsen)

GRÁFICO 42: PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR SEGMENTO - SADIA



(fonte: Autor/ACNielsen)

Como fica demonstrado nos gráficos anteriores, as margens de contribuição de marketing de Qualy são relativamente semelhantes à de Deline. Isto ocorre em função de:

- a) Maior custo do produto. Qualy é uma margarina com 80% de composição oleosa e possui ainda um papel protetor, vs. Deline que pode ser, dependendo da região, um creme vegetal ou halvarina; e
- b) As despesas de mídia e promoções aos consumidores estão centralizadas apenas na marca Qualy.

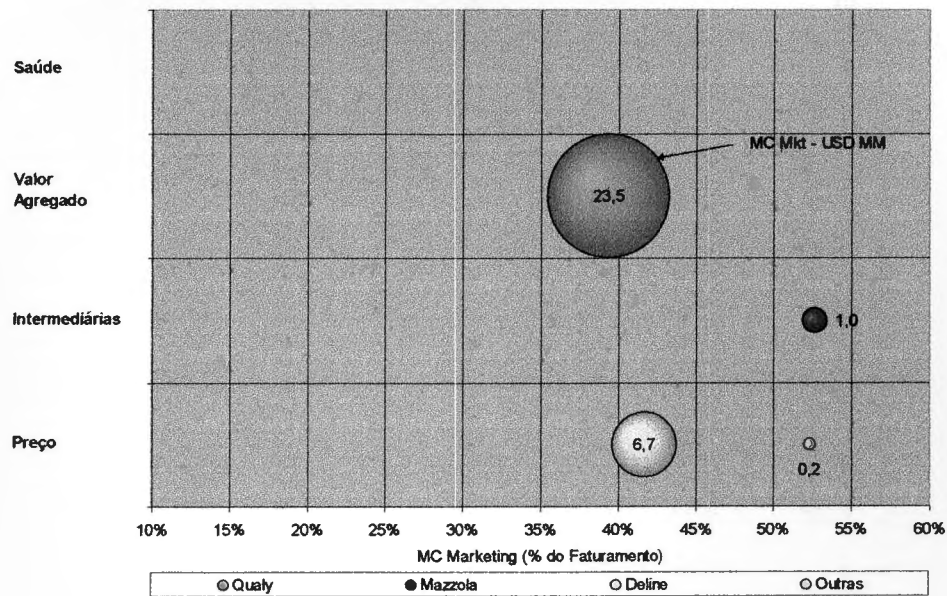
A estratégia da Sadia com Deline é ter uma marca de preço, que possa complementar o portfólio da Sadia e fechar o acesso dos concorrentes, principalmente nas lojas onde a Sadia consegue atender diretamente e onde não há espaço para mais de uma marca por segmento, o que se dá principalmente no pequeno varejo e tradicionais⁵. Neste sentido, a padronização das embalagens também colabora para aumentar os ganhos de escala, fazendo crescer o poder de barganha da Sadia e reduzindo o custo de Qualy. Apesar do impacto negativo em Deline, pois seus concorrentes utilizam, predonderantemente, o pote redondo que é aproximadamente 1/3 mais barato que o pote retangular.

O “*design*” retangular, exclusivo da Sadia, tem vantagens também na embalagem secundária, ou seja, no custo das caixas e na estrutura de paletização.

Mazzola consiste em uma associação entre a Sadia e Refinações de Milho Brasil (ou Best Foods ou Hellmann’s), em que a primeira produz e comercializa, e a segunda é responsável pelas atividades de marketing, fundamentalmente, comunicação. Esta associação não tem conseguido obter muito sucesso. A estratégia faz sentido se consideramos que Mazzola é uma marca forte no segmento de óleos enlatados e, que concorrendo com a Gessy Lever no mercado de maionese, poderia causar algum dano de caixa através desta associação.

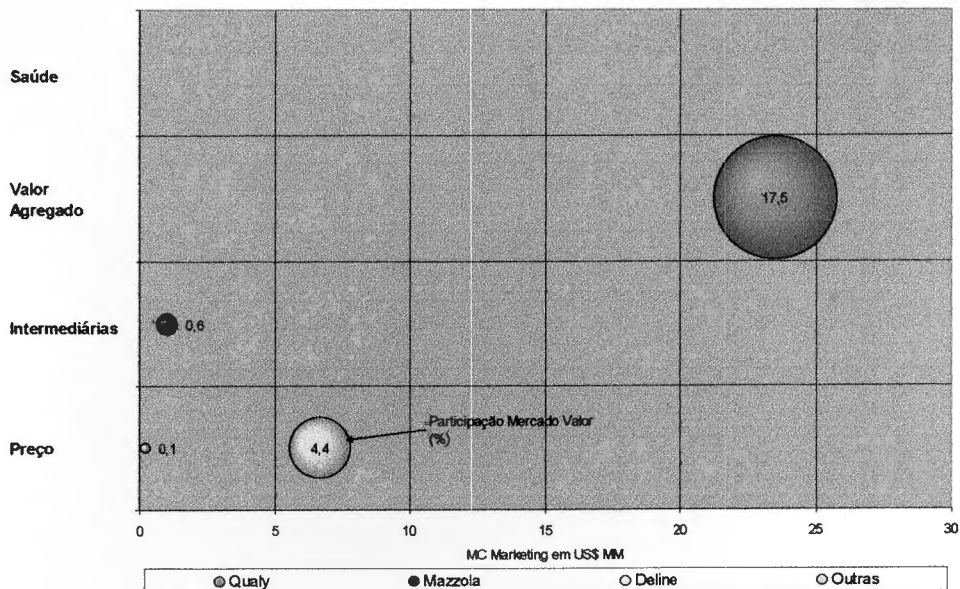
⁵ Em função do pequeno espaço disponível nestas lojas, o varejista só trabalha com dois segmentos: segmento **Valor Agregado** e segmento **Preço**.

GRÁFICO 43: MARGENS DAS MARCAS - SADIA



(fonte: Autor/Adaptação de Dados da ACNielsen)

GRÁFICO 44: RENTABILIDADE DAS MARCAS - SADIA



(fonte: Autor/ACNielsen)

Para a Sadia, a vantagem estaria em ter um algum volume adicional, que lhe absorvesse um pouco dos custos fixos de operações e logísticos. Contudo, na medida em que o volume de Qualy cresce e sua capacidade esteja no limite, é possível que a Sadia não tenha interesse na continuidade desta associação.

Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Sadia

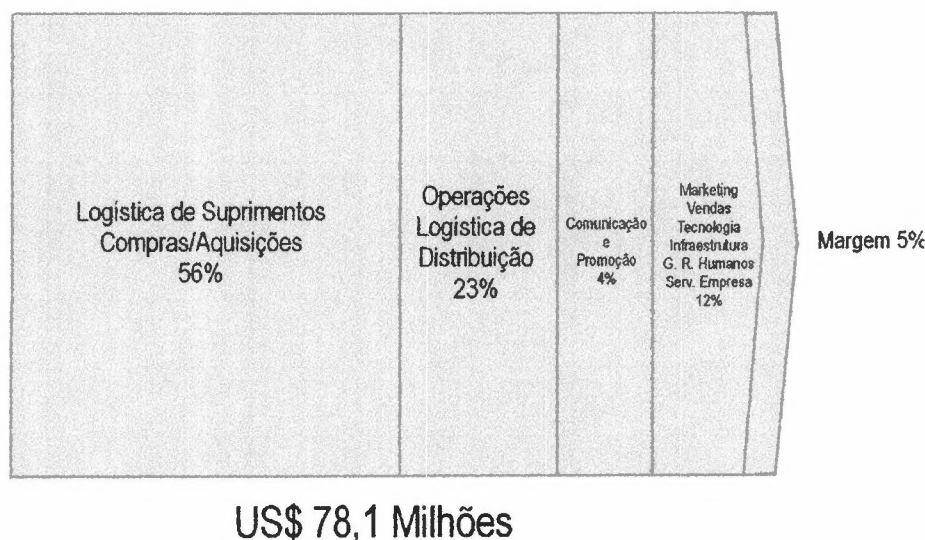


Fig. 12 - Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Sadia

(fonte: Adaptado pelo Autor do Modelo de Cadeia de Valor de M. Porter)

A cadeia de valores da Sadia destaca-se, inicialmente, pelo tipo de portfólio de vendas, ou seja, face à alta concentração no segmento de valor agregado - o segundo mais caro - o faturamento da empresa é relativamente mais alto que o de seus concorrentes. Considerando, ainda, que a Sadia tem uma distribuição de aproximadamente 80.000 clientes atendidos diretamente⁶, a empresa incorpora o “markup” dos canais indiretos e, por força de seu portfólio, consegue ter escala suficiente e uma distribuição semelhante a de seu concorrentes, exceto no Nordeste, onde a presença da Sadia é muito menor, centralizado no Grande Varejo e parte do médio/pequeno varejo.

Um outro efeito desta estrutura, está nos ganhos tributários (principalmente Pis e Cofins – hoje correspondem a 3,65% do faturamento de cada “agente” na cadeia). Em função da maior distribuição direta, bem como da sua integração com o esmagamento de grãos. A Sadia conta ainda com duas unidade de esmagamento de grãos, que produzem o farelo para as rações de aves e suínos, e óleo para comercialização e para a produção de margarinas.

Desta forma, os índices relativos da Sadia podem indicar menores investimentos que o mercado ou concorrência, mas na verdade, em termos de caixa, são equivalentes ou superiores aos mesmos.

⁶ site da empresa www.sadia.com.br

Na análise da cadeia de valores da Sadia, a logística de suprimentos e de compras, tem o índice mais alto que a média da indústria (56% vs. 54% da indústria), em função da concentração em uma só marca de alto custo de formulação.

O peso da parcela acima referida é parcialmente compensado pela eficiência operacional da Sadia (23% vs. 24% da indústria), seja pela pequena capacidade ociosa da manufatura, seja pela escala e forma de distribuição do seu portfólio de produtos refrigerados e congelados.

As despesas de mídia e promoções a consumidores também são inferiores (4% vs. 5%) às da indústria. Contudo, por estarem focadas em uma só marca, são significativamente representativas.

As despesas com atividades de suporte, vendas, marketing, etc, são inferiores à média de mercado vs. seus principais concorrentes, que são multinacionais e, portanto, têm uma estrutura de suporte muito mais custosa.

Desta forma, a Sadia consegue ser uma das empresas de maior rentabilidade, atingindo um resultado operacional de 5% do faturamento, ou seja, um ponto percentual acima da média da indústria.

XII. GESSY LEVER - A EMPRESA

HISTÓRICO E ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

Formada pela associação de duas empresas Lever Brothers PLC (inglesa), concentrada em produtos de limpeza e higiene pessoal, e a Unie Margarine NV (holandesa), que tinha grande foco em produtos alimentares, notadamente margarinas, a Unilever chegou ao Brasil antes da 2ª Grande Guerra (1929). Posteriormente, adquiriu a Gessy, empresa de produtos de limpeza e higiene pessoal (fonte: Unilever/Gessy Lever).

Logo após a 2ª Guerra Mundial, lançou Omo, sabão em pó que é líder de mercado há mais de 30 anos. Expandiu seu portfólio/empresa sempre no campo de higiene pessoal e limpeza até 1970, quando construiu uma planta de margarinas em Valinhos, onde começou a produzir a primeira margarina cremosa do mercado. Em poucos anos se tornaria a marca líder do segmento, perdendo esta posição somente no final de 1998, quando foi superada por Qualy.

A Gessy Lever tem como principal característica a de crescer via grandes aquisições. Nos anos 80 adquiriu as unidades industriais da Henkel no Brasil (empresa alemã, forte concorrente mundial no segmento de limpeza doméstica) e, mundialmente, passou a controlar as operações da Anderson Clayton (alimentos) e Atkinsons, entre outras.

Os anos 90, caracterizaram-se por fortes investimentos nas divisões de alimentos. Em 1993 adquiriu a Cica (produtos culinários), em 1996 comprou, mundialmente, a Diversey (empresa americana de limpeza industrial) e em 1997 comprou a Kibon (sorvetes) da Phillip Morris/Lacta.

No mundo, a Unilever (faturamento de US\$ 48 bilhões/ano, valor de mercado de aproximadamente US\$ 91,0 bi em dez/97) atua em segmentos como produtos de limpeza doméstica (Divisão Lever - detergentes, amaciantes, desinfetantes, desengordurantes, etc.), higiene pessoal (Divisão Elida Gibbs - cremes de beleza,

xampus, sabonetes, desodorantes, hidratantes, cremes dentais, creme de barba, lavandas, e etc.), limpeza industrial (DiverseyLever – especializada em produtos para limpeza de escritórios, fábricas, hospitais, lavanderias, restaurantes, e etc.), alimentos (Divisão Foods ou Van den Bergh ou Lipton, atuando em mercados como: produtos congelados, massas, margarinas, chás, chá gelado, molhos culinários, maionese, sorvetes – subdivisão independente - etc.). Ainda age em segmentos como biotecnologia e produtos médicos ou clínicos. Desempenha seus negócios em mais de 140 países no mundo, e é uma das empresas globais mais alavancadas no 3º mundo. Seus maiores mercados são os Estados Unidos e a Europa (Comunidade Européia).

Outra característica marcante da Unilever é seu pesado investimento em desenvolvimento de produtos e inovação, com diversos centros de inovação espalhados pelo mundo, em todos os continentes (aproximadamente US\$ 0,9 bi/ano).

A Gessy Lever é a terceira maior empresa da Unilver no mundo (1998), e está organizada da seguinte forma:

Divisão Lever – produtos de limpeza doméstica. Os sabões em pó, como OMO, Minerva e Alá têm o principal “*cash flow*” da empresa. Possui ainda no portfólio produtos desengordurantes, detergentes líquidos, amaciantes, desinfetantes, limpeza em geral e sabonetes;

Divisão DiverseyLever – especializada em produtos e processos de limpeza industrial, ou seja, desde produtos para restaurantes, cozinhas industriais, escritórios, lavanderias e hospitais, produzindo detergentes especiais (líquidos ou pó), bem como equipamentos (como dosadores), até sabonetes para banheiros públicos;

Divisão Elida Gibbs – concentrada em produtos de higiene pessoal, apresentou nesta década de 90 o maior índice de crescimento, tornando-se uma das divisões mais rentáveis da empresa;

Divisão Van den Bergh Alimentos – divisão de alimentos da companhia. Tem um portfólio concentrado em margarinas e produtos culinários (molhos de tomate,

maionese, temperos, e etc.). Outros segmentos em que atua são: vegetais em conserva e doces (doces em conserva, goiabada, bananada, etc.), produtos profissionais para padarias, confeitarias e “*food service*” (restaurantes, “*catering*”, etc.), e azeites de oliva. Possui ainda uma “*join-venture*” com a Brahma para exploração do segmento de bebidas, tipo chás gelados;

Divisão Kibon – Adquirida ao final de 1997, é uma das principais categorias da Unilever, principalmente nos Estados Unidos e Europa. A empresa desenvolveu na década de 70 a sua própria divisão (Gelatto), que ao final dos anos 80 realizou uma estranha “*joint-venture*” com a Yopa (Nestlé), sua principal concorrente mundial. Em 1994 foi desfeita esta associação.

A Unilever tem uma pesada estrutura de suporte, decorrente do tamanho da sua operação global, organizada de uma forma matricial. Existem, como coluna vertebral, os “Business Groups” (Operational Management):

- ♦ Africa
- ♦ Ice Cream and Frozen Food Europe
- ♦ Food and Beverage Europe
- ♦ Central Asia and Middle East
- ♦ Foods North America
- ♦ East Asia Pacific
- ♦ Central and Eastern Europe
- ♦ China Business Group
- ♦ Home and Personal Care North America
- ♦ Latin America
- ♦ Home and Personal Care Europe
- ♦ DiverseyLever

O outro eixo é formado por 14 categorias principais, que suportam o desenvolvimento estratégico das mesmas nos “Business Groups” e também são responsáveis pelo desenvolvimento e pesquisa de produtos nestas categorias.

A organização é coordenada pelo ExCo (Executive Committe), formado por dois “*chairmen*” da empresa e assessores.

A GESSY LEVER E MARGARINAS

A Unilever é líder mundial nesta categoria e, também, a principal responsável pelo desenvolvimento deste produto, desde o tempo em que surgiu a margarina.

No Brasil, é sem dúvida, a empresa que traz mais inovações ao mercado, o que não lhe garante, necessariamente, a liderança ou o crescimento.

Entre 1970 e 1985 conseguiu atingir uma participação de mercado superior a 33%, focada especialmente em portfólio semelhante ao da Sadia: uma marca no segmento de Valor Agregado (Doriana) e outra no segmento Saúde (Becel), e ainda no segmento Intermediários (Linea). Em 1986, a Unilever adquiriu a Anderson Clayton, com aproximadamente 35% de participação no mercado. Somando, as duas empresas praticamente atingiram 70% do mercado. Excluindo, contudo, a marca do segmento Preço (Alpina), pois a sobreposição das marcas era enorme, variando de região para região. A resolução adotada para isso afetou, sobremaneira, os negócios da empresa por toda a década de 90.

O portfólio da empresa durante esta década consistiu de:

Doriana – marca líder de mercado até meados de 98. É foco dos maiores desenvolvimentos tecnológico da categoria: 1ª marca com uma versão light, 1ª marca com uma versão líquida, 1ª marca com uma versão de iogurte. Tem altíssima penetração no Estado de São Paulo.

Claybom Sabor & Saúde – resultado da fusão das marcas Claybom Cremoso e Sabor e Saúde em meados de 1995. Herdou a imagem da menininha Nhac dos anos

70/80. Foi a principal marca de valor agregado da Anderson Clayton. Buscou um posicionamento de nutrição infantil (passou a contar com o slogan “com 7 Vitaminas e Ferro”), mas o mercado nunca reconheceu este segmento.

Becel – fruto de um projeto de desenvolvimento de alimentos funcionais - que embora não sendo medicamentos têm efeitos benéficos para a saúde, de uma forma preventiva ou curativa – o qual visava o desenvolvimento de um produto com o melhor colesterol. Esta marca é pioneira no segmento, no sentido de alimento funcional (Milla não explora este argumento, mas se beneficia da imagem de saudável por ser de milho).

Alpina – marca do segmento preço, teve participação relevante na região do Nordeste do país, Grande Rio de Janeiro e Interior/Minas Gerais e Espírito Santo. Sua formulação foi alterada em 1994 reduzindo-se a carga gordurosa de 65% para 40%. O resultado foi um perda de performance culinária não aceita pelo consumidor, especialmente na área I, onde o uso culinário é mais importante que em outras regiões do país. Foi substituída no Sul por Delicata nos primeiros anos da década de 90 e no Nordeste/Rio de Janeiro a partir de 1997. Em 1998 deixou de ser produzida.

Delicata – lançada no sul. Como Sabor e Saúde (no Nordeste), visava ser a marca de “combate” no segmento de preços. Tinha por objetivo substituir a marca da antiga Anderson Clayton (Alpina). Hoje conta com a participação de aproximadamente 17% (volume) na região sul (área VI), constituindo a marca líder da área. Em 1997 foi lançada a versão “creme vegetal” para substituir Alpina nas áreas I, II e III.

TABELA 29: MARGARINAS - MARCAS E EMPRESAS

MARGARINAS - Marcas e Empresas - Participação de Mercado (%)									
MARCAS & EMPRESAS	Participação de Mercado em Volume								
	1.990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1.998
TOTAL MARGARINA	221,1	205,2	194,8	188,7	205,5	224,8	221,6	235,8	239,2
GESSY LEVER	57,2	47,7	46,1	41,5	43,0	41,5	37,3	35,4	34,0
VALOR AGREGADO	24,6	22,8	22,9	20,7	21,4	22,0	19,7	18,8	16,9
DORIANA	24,6	22,8	22,9	20,7	21,4	22,0	19,7	18,8	16,9
INTERMEDIÁRIAS	19,5	14,3	11,6	9,0	8,7	7,5	7,3	6,2	6,2
CLAYBOM + Se S	19,5	14,3	11,6	9,0	8,7	7,5	7,3	6,2	6,2
SAÚDE	1,6	1,5	1,8	2,4	3,0	4,3	4,8	5,4	5,2
BECEL	1,6	1,5	1,8	2,4	3,0	4,3	4,8	5,4	5,2
PREÇO	11,4	9,1	9,8	9,4	9,9	7,7	5,4	5,1	5,8
DELICATA	0,7	3,0	3,1	2,7	3,9	4,4	3,5	4,0	5,6
ALPINA	10,7	6,1	6,6	6,6	6,1	3,3	1,9	1,1	0,2

MARCAS & EMPRESAS	Participação de Mercado em Valor (US\$ M)								
	1.990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1.998
TOTAL MARGARINA	282,1	312,6	336,4	382,4	478,5	588,4	615,0	616,0	618,7
GESSY LEVER	57,2	47,6	46,9	42,9	44,6	44,7	41,6	39,5	38,1
VALOR AGREGADO	24,5	22,8	22,6	21,7	23,2	24,2	22,5	22,0	19,4
DORIANA	24,5	22,8	22,6	21,7	23,2	24,2	22,5	22,0	19,4
INTERMEDIÁRIAS	20,4	14,9	11,6	9,2	9,0	8,5	8,2	6,2	6,2
CLAYBOM + Se S	20,4	14,9	11,6	9,2	9,0	8,5	8,2	6,2	6,2
SAÚDE	1,9	1,8	2,6	3,2	4,3	6,2	7,0	7,8	7,7
BECEL	1,9	1,8	2,6	3,2	4,3	6,2	7,0	7,8	7,7
PREÇO	10,3	8,2	10,1	8,7	8,2	5,8	3,9	3,5	4,8
DELICATA	0,7	2,7	3,2	2,5	3,2	3,3	2,5	2,8	4,6
ALPINA	9,6	5,5	6,8	6,2	5,0	2,5	1,4	0,7	0,1

(fonte: ACNielsen)

Como evidencia-se, analisando a evolução das participações nestes 8 anos, a perda significativa está em Claybom e Sabor & Saúde, que passaram de 20% para 6%, e Delicata mais Alpina de 11% para 6%, portanto, 19 pontos de participação. Outros 8 pontos percentuais vêm da perda de Doriana, especialmente no período após 95, quando Qualy começou a focar outras áreas além do Rio de Janeiro. O destaque positivo é Becel, que passa de 1,5% para 5,2%, aproximadamente três vezes e meia a participação inicial em volume.

Em valor, o efeito é minorado pelo maior preço relativo de Dorian e, principalmente, Becel, que possui o “share” valor 1.5x o “share” volume.

A perda de volume (1/3 em quatro anos) e, portanto de escala, refletiu muito nos custos da empresa, levando-a a encerrar as atividades da unidade da Lapa e a reduzir a sua capacidade ociosa. Desta forma, tomou novo fôlego competitivo, porém a alta dos preços da matéria-prima, aliada ao pensamento estratégico e mentalidade de mercado monopolista, levaram a empresa a elevar seus preços acima da concorrência, especialmente em Dorian e Claybom.

TABELA 30: PREÇOS RELATIVOS

MARCAS & EMPRESAS	Preços Relativos em US\$/ton vs. Concorrência do Segmento								
	1.990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1.998
TOTAL MARGARINA	1.276	1.523	1.727	2.026	2.329	2.617	2.776	2.613	2.586
GESSY LEVER (1)	100	100	103	106	107	114	120	119	119
VALOR AGREGADO (2)	104	106	97	108	113	119	119	122	123
DORIANA (1)	92	93	101	101	104	101	108	110	106
INTERMEDIÁRIAS (2)	108	109	112	109	106	97	97	93	95
CLAYBOM + S e S (1)	100	97	85	93	96	129	128	112	111
SAÚDE (2)	109	108	122	120	130	131	131	133	129
BECEL (1)	120	120	139	130	127	131	135	135	152
PREÇO (2)	79	78	89	86	77	72	70	66	71
DELICATA (1)	110	112	116	105	102	99	96	98	115
ALPINA (1)	123	115	121	107	102	99	96	98	96

(1) Preço Médio da Marca/Empresa vs. Preço Médio do Segmento/Concorrência excluindo a própria marca.

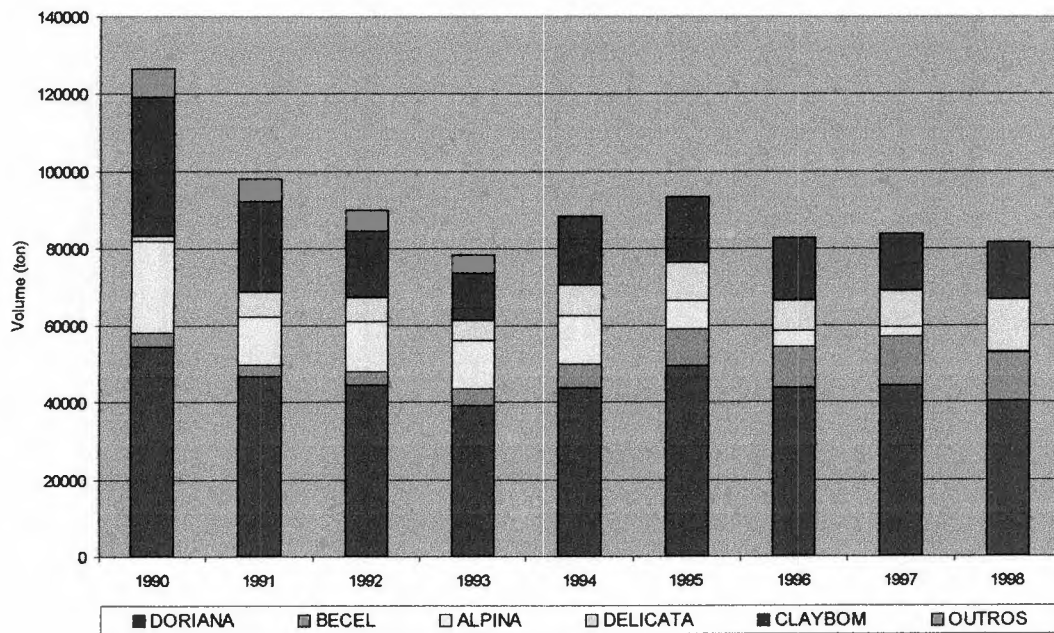
(2) Preço Médio do Segmento Relativo a Média do Mercado excluindo o próprio segmento

(fonte: ACNielsen)

A necessidade de sustentar suas margens e manter valor para acionistas no exterior, leva a empresa a sacrificar volumes e a ter uma postura de líder dominante, num mercado altamente competitivo, onde as empresas concorrentes acomodam-se em estratégias/postura de seguidores.

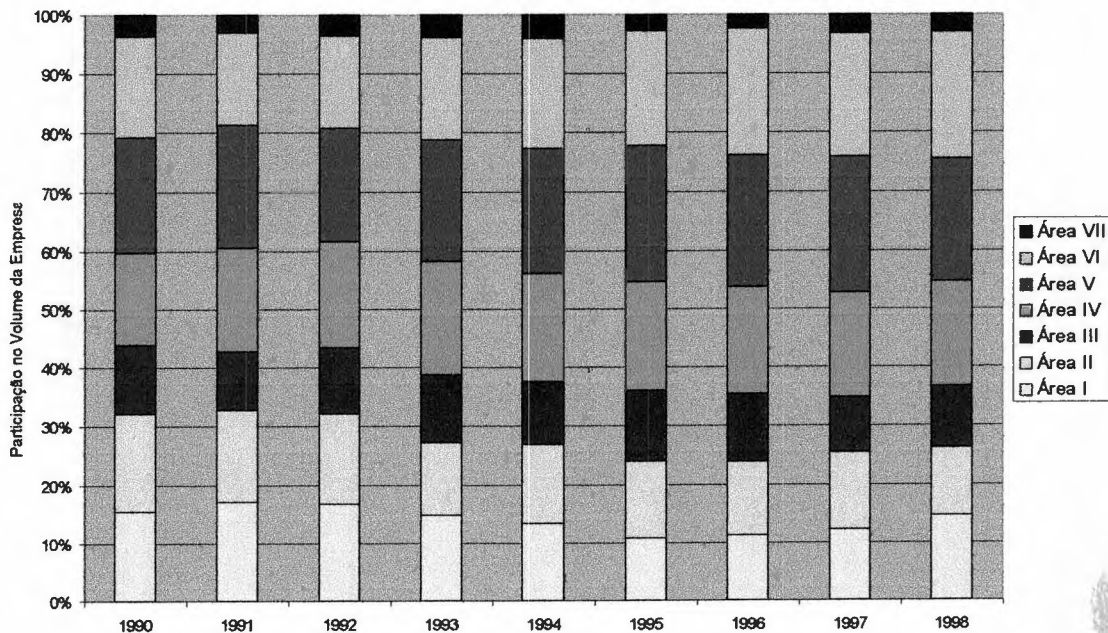
As áreas fortes de atuação da Gessy Lever são IV, V e VI: respectivamente Grande São Paulo, Interior de São Paulo e Sul. Já nas áreas I, II e III - respectivamente Nordeste, Minas Gerais/Espírito Santo/Interior do Rio de Janeiro, e Grande Rio de Janeiro – a presença da Gessy Lever já foi mais representativa. Eram áreas onde a Anderson Clayton tinha forte influência.

GRÁFICO 45: EVOLUÇÃO TOTAL - GESSY LEVER



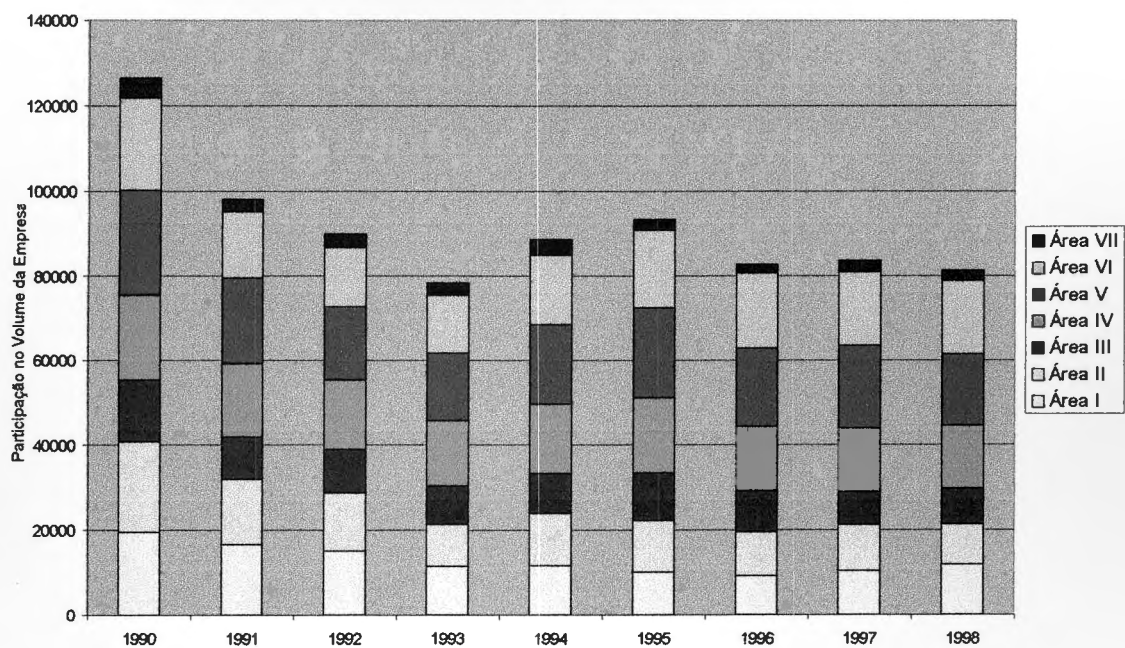
(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 46: IMPORTÂNCIA DAS REGIÕES (%)



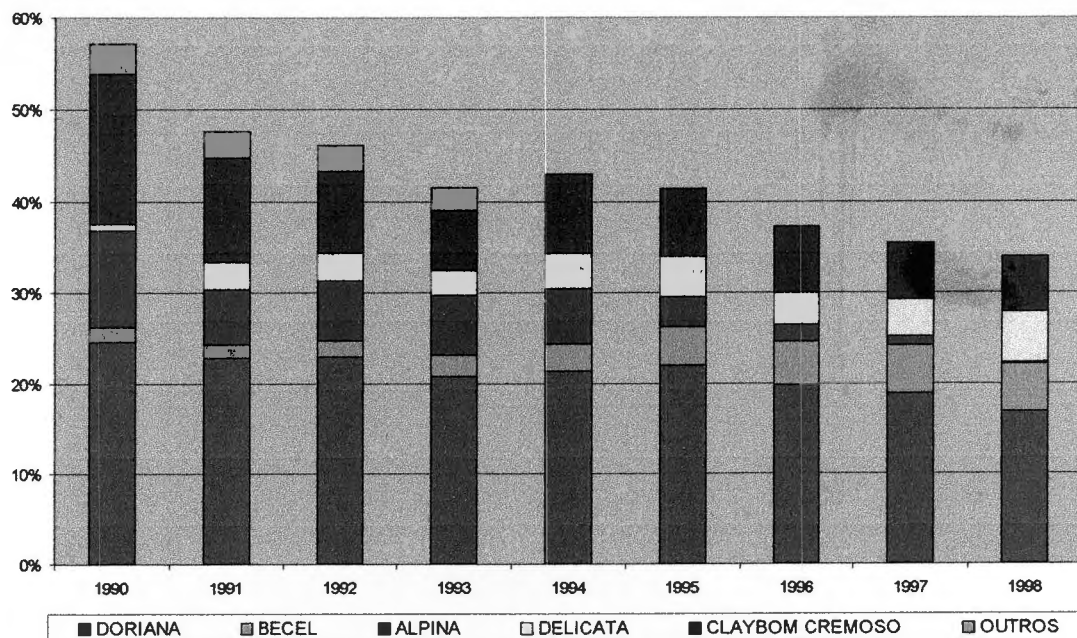
(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 47: IMPORTÂNCIA DAS REGIÕES (VOLUME)



(fonte: ACNielsen)

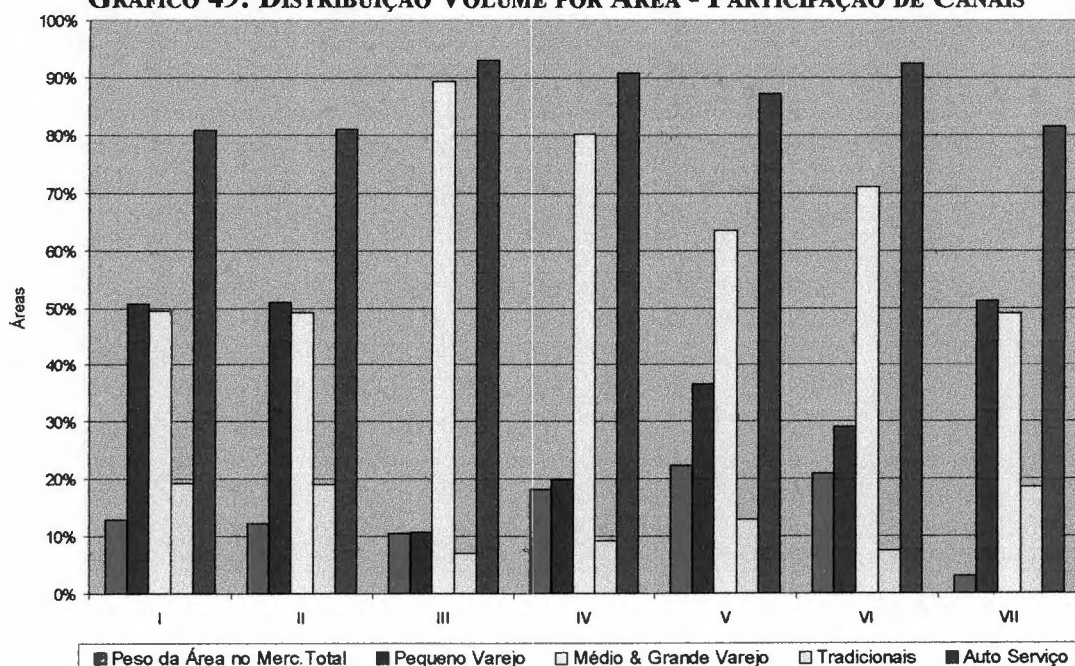
GRÁFICO 48: EVOLUÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO - BREAKDOWN



(fonte: ACNielsen)

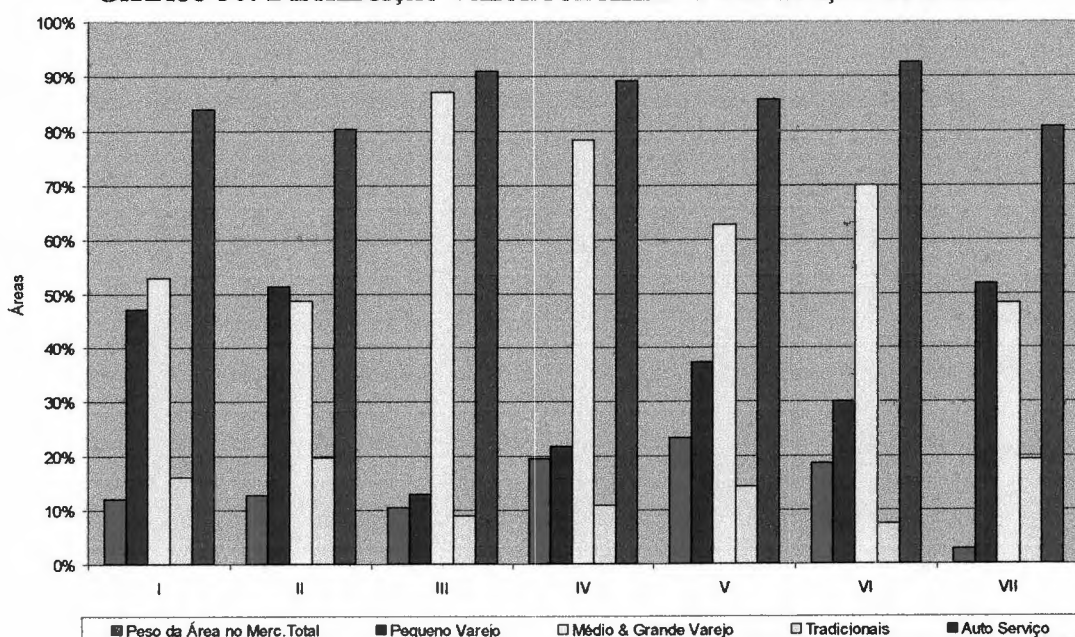
A estratégia de distribuição da empresa também mudou nesta década. De uma estrutura fortemente dependente dos atacados, a empresa tem feito esforços para desenvolver distribuidores regionais, que fazem um trabalho qualitativo muito melhor e com fidelidade. Contudo, não é um caminho barato, e os efeitos desta estratégia ainda não foram totalmente percebidos.

GRÁFICO 49: DISTRIBUIÇÃO VOLUME POR ÁREA - PARTICIPAÇÃO DE CANAIS



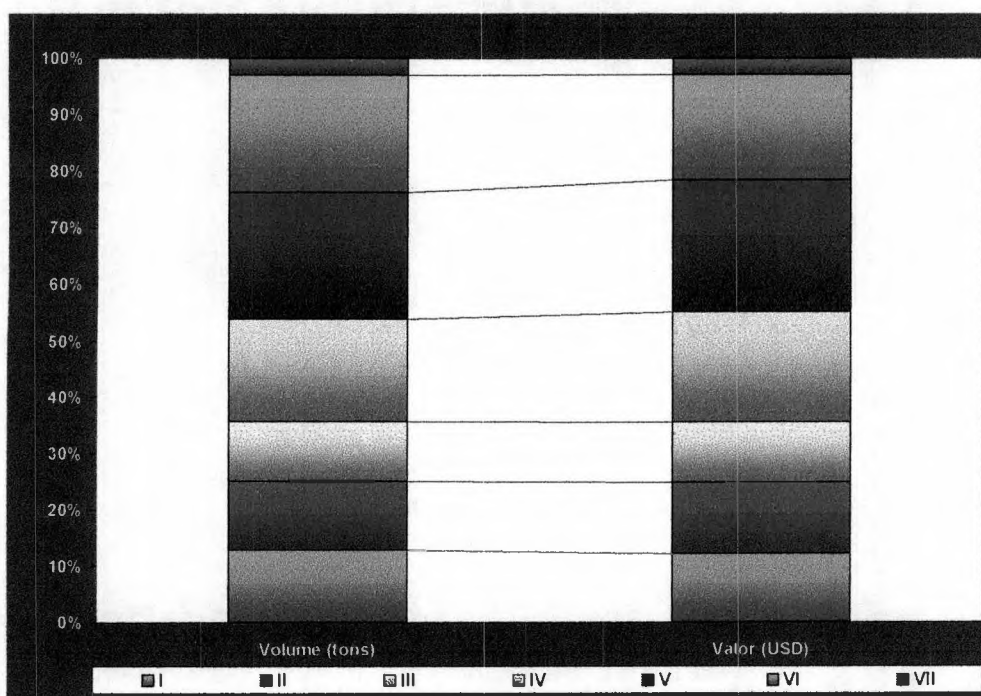
(fonte: ACNielsen)

GRÁFICO 50: DISTRIBUIÇÃO VALOR POR ÁREA - PARTICIPAÇÃO DE CANAIS



(fonte: ACNielsen)

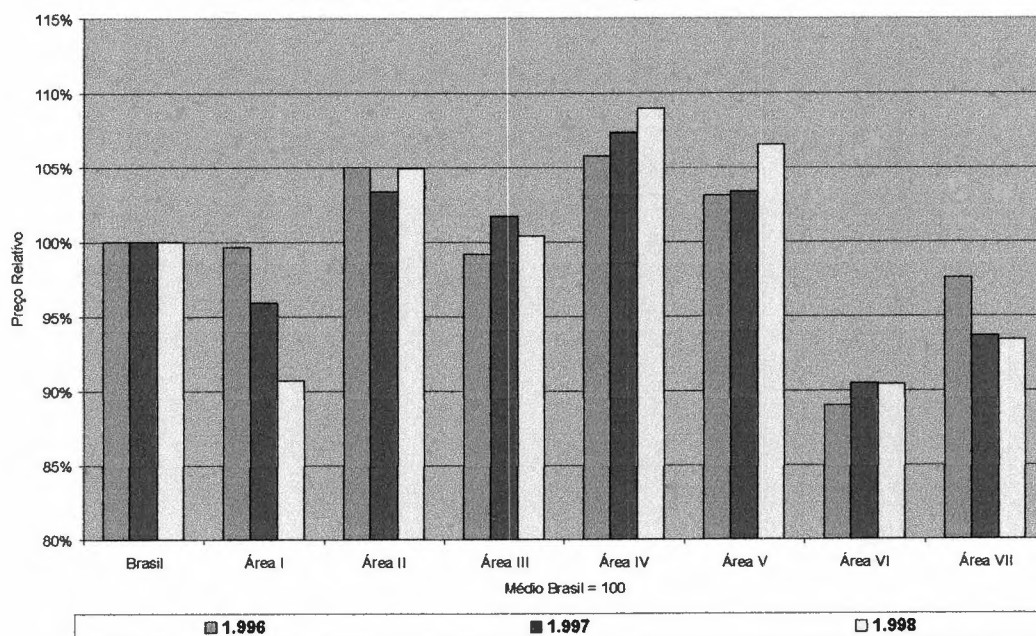
GRÁFICO 51: PARTICIPAÇÃO RELATIVAS DAS ÁREAS - 1996-1998



(fonte: Adaptação de Dados da ACNielsen)

A empresa possui um dos mais altos índices de distribuição numérica e ponderada em todas as áreas. Seus pontos mais frágeis, naturalmente, são o Nordeste (área I) e Centro-Oeste (área VII), mas mesmo nestas áreas apresenta um perfil semelhante à distribuição/peso dos relativos de cada canal de vendas.

GRÁFICO 52: POLÍTICA DE PREÇOS POR ÁREA



(fonte: ACNielsen)

A queda de preços na área I, reflete a introdução de Delicata na região e o empobrecimento do mix de venda da empresa, exigindo, de certa forma, que os preços nas áreas de maior influência tenham que ser mais altos para sustentar o desempenho do negócio.

TABELA 31: IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DE VENDAS POR REGIÃO - GESSY LEVER

GESSY LEVER - PARTICIPAÇÃO DOS CANAIS - POR VALOR/ÁREA	TOTAL ÁREA VS TOTAL BRASIL	TRADIC.	AUTO-SERVIÇO	PEQUENO VAREJO(*)	MÉDIO & GRANDE VAREJO
I	12%	16%	84%	47%	53%
II	13%	20%	80%	51%	49%
III	11%	9%	91%	13%	87%
IV	20%	11%	89%	22%	78%
V	23%	14%	86%	37%	63%
VI	19%	7%	93%	30%	70%
VII	3%	19%	81%	52%	48%
Média Ponderada	100%				

(*) Tradicionais + Auto Serviço até 4 "check-outs".

(fonte: ACNielsen)

TABELA 32: IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DE VENDAS POR REGIÃO - INDÚSTRIA

Indústria - Participação dos Canais - por Valor/Área	TOTAL ÁREA VS TOTAL BRASIL	TRADIC.	AUTO-SERVIÇO	PEQUENO VAREJO(*)	MÉDIO & GRANDE VAREJO
I	20%	23%	77%	50%	50%
II	14%	20%	80%	46%	54%
III	11%	12%	88%	16%	84%
IV	15%	8%	92%	19%	81%
V	18%	14%	86%	36%	64%
VI	17%	11%	89%	37%	63%
VII	5%	19%	81%	55%	45%
Média Ponderada	100%				

(*) Tradicionais + Auto Serviço até 4 "check-outs".

(fonte: ACNielsen)

TABELA 33: ANÁLISE COMPARATIVA DE DISTRIBUIÇÃO (VALOR) EMPRESA VS. INDÚSTRIA

Gessy Lever vs. Indústria	TOTAL ÁREA vs TOTAL BRASIL	TRADICIONAIS	AUTO-SERVIÇO	PEQUENO VAREJO(*)	MÉDIO & GRANDE VAREJO
I	-8%	-7%	7%	-3%	3%
II	-2%	0%	0%	6%	-6%
III	-1%	-3%	3%	-3%	3%
IV	5%	3%	-3%	3%	-3%
V	5%	0%	0%	2%	-2%
VI	2%	-4%	4%	-7%	7%
VII	-2%	0%	0%	-3%	3%
Média Ponderada	0%				

(*) Tradicionais + Auto Serviço até 4 "check-outs".

(fonte: ACNielsen)

Nas áreas onde a empresa possui "gaps", com relação à média do mercado, o pequeno varejo é privilegiado em preço, provavelmente devido aos incentivos dados aos distribuidores da região, para ampliar a distribuição numérica nestas áreas.

TABELA 34: PREÇOS RELATIVOS POR CANAL - GESSY LEVER

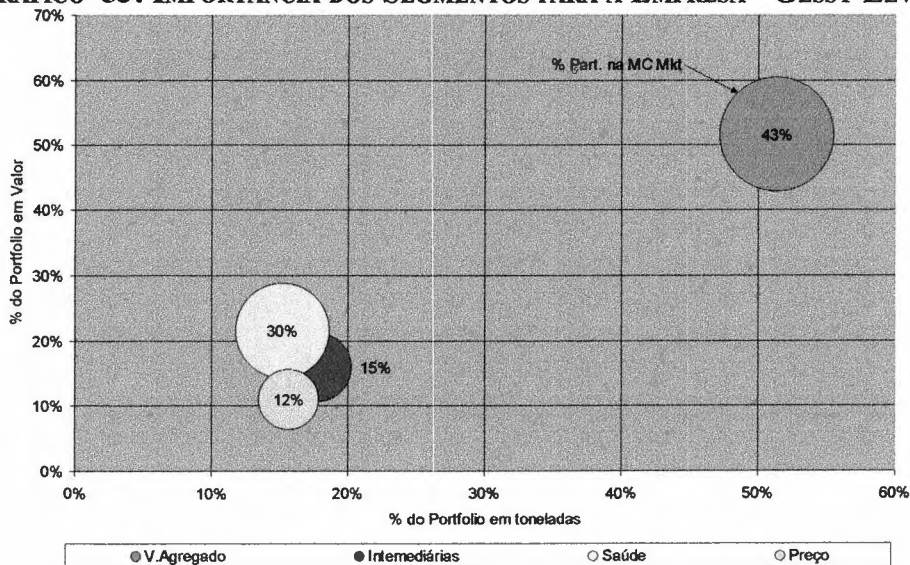
Gessy Lever - Preço/ton	TOTAL ÁREA	TRADICIONAIS	AUTO-SERVIÇO	PEQUENO VAREJO(*)	MÉDIO & GRANDE VAREJO
I	94%	79%	97%	88%	100%
II	101%	104%	100%	101%	100%
III	103%	130%	101%	125%	100%
IV	102%	122%	100%	112%	100%
V	101%	113%	100%	104%	100%
VI	102%	101%	102%	105%	100%
VII	101%	105%	100%	102%	100%
Média Ponderada	101%	109%	100%	106%	100%

(*) Tradicionais + Auto Serviço até 4 "check-outs".

(fonte: ACNielsen)

RENTABILIDADE DO PORTFÓLIO

GRÁFICO 53: IMPORTÂNCIA DOS SEGMENTOS PARA A EMPRESA - GESSY LEVER

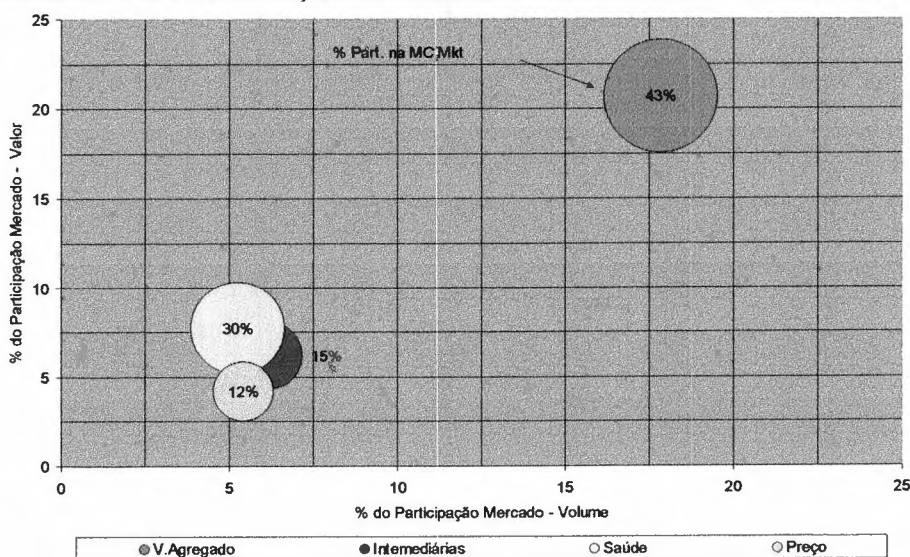


(fonte: Autor/Adaptação dos Dados da ACNielsen)

O portfólio da Gessy Lever está bastante centrado na marca de **Valor Agregado**, mas também apresenta nichos que têm grande representatividade como o segmento **Saúde**. As marcas **Intermediárias** têm um desempenho e importância no portfólio semelhante ao segmento **Preço**.

O mesmo “equilíbrio”, para empresa, reflete-se na participação de mercado, tanto em relação a volume quanto a valor.

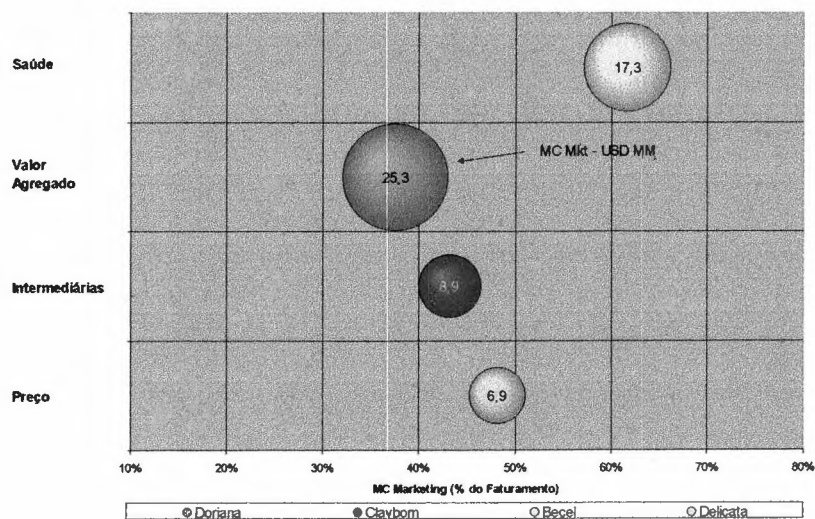
GRÁFICO 54: PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR SEGMENTO - GESSY LEVER



(fonte: Autor/ACNielsen)

Sob o ponto de vista da margem de contribuição de marketing, há uma mudança: o segmento de saúde continua com o destaque, e o segmento de valor agregado tem a menor margem percentual, essencialmente em função da estrutura de custos (80% de carga gordurosa, vs. 40% do segmento saúde, 70% do segmento intermediárias e 50% do segmento de preços) e dos custos de veiculação e promoções ao consumidor, que existem nas outras marcas (exceto Delicata/Alpina), mas com grande concentração em Doriana.

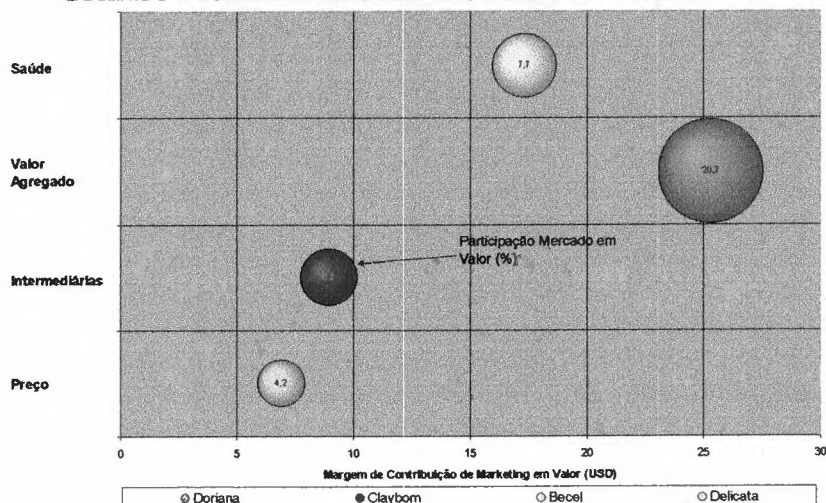
GRÁFICO 55: MARGENS DA MARCAS - GESSY LEVER



(fonte: Autor/Adaptação de Dados da ACNielsen)

Contudo, para a empresa, em termos de caixa, Doriana é a grande fonte de recursos, seguida de Becel e Claybom. A marca de preço tem margem muito baixa e gera pouco valor, refletindo sua desvantagem competitiva de estar distante das principais áreas em que apresenta um peso relativo superior.

GRÁFICO 56: RENTABILIDADE DAS MARCAS - GESSY LEVER



(fonte: Autor/ACNielsen)

Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Gessy Lever

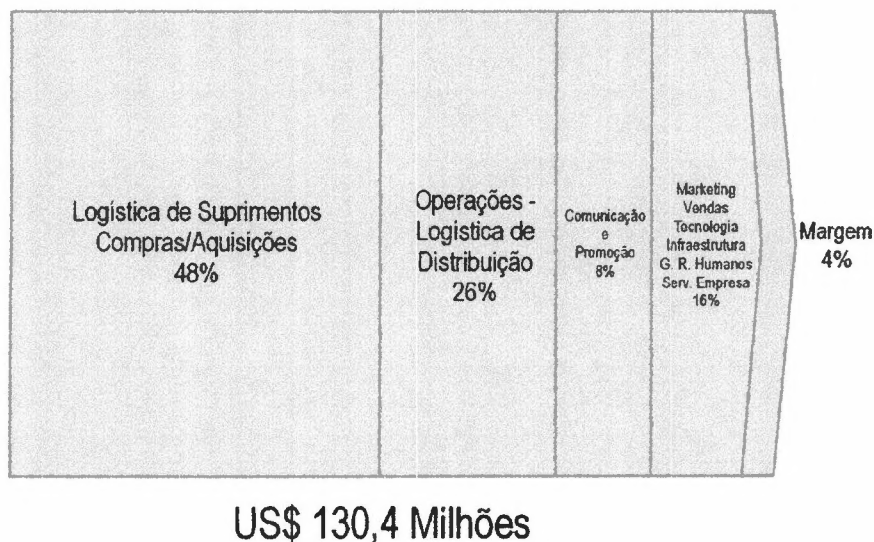


Fig.13 - Cadeia de Valor da Indústria de Margarinas Gessy Lever

(fonte: Adaptado pelo Autor do Modelo de Cadeia de Valor de M.Porter)

A Gessy Lever tem a maior participação em valor da categoria, portanto, apesar de ter uma rentabilidade semelhante à média do mercado, apresenta a maior geração de lucro operacional em valor.

Logística de suprimentos e compras/aquisições, correspondem a 48% da cadeia de valor da empresa - inferior à média da indústria (56%). Isto decorre pela maior participação de produtos de baixo teor de gordura vegetal.

A parcela de operações e logística de distribuição (26% vs. 24% da indústria) decorre do efeito da capacidade ociosa existente, principalmente de refino de óleo, uma vez que conta com uma refinaria exclusiva para margarinas, enquanto suas concorrentes dividem com empresas esmagadoras de grãos. Também reflete os custos de distribuição para mercados como Sul e Nordeste, onde é a segunda empresa da indústria.

O maior peso relativo às atividades de comunicação e promoções é consequência da necessidade de apoiar diversas marcas. Diferentemente do seus principais concorrentes, a Gessy Lever desenvolve atividades nesta parte da cadeia para Dorian, Becel e Claybom - 8% vs. 5% da indústria.

Em atividade de suporte estão alocadas despesas pesadas com desenvolvimento de produtos e toda a estrutura de uma multinacional que opera, como a Unilever. Isto acaba drenando boa parte da cadeia de valores gerados, mantendo, ao final, as margens da categoria na média da indústria.






XIII. ANÁLISE COMPETITIVA – SWOT ANALISYS

METODOLOGIA

Para finalizar esta parte do estudo, com base na metodologia proposta por Arnoldo Hax e Nicolas Majluf (*“The Strategy Concept and Process – A Pragmatic Approach – 1996 – capítulo 6 - págs. 130 a 139”*), como denominada de *“Competitive Profiling”*, que se fundamenta no modelo de Michael Porter de *“SWOT Análisis”* ou *“FOFA”* (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), realizei pequenas alterações no modelo:

- 1) As comparações entre as empresa foram feitas duas a duas, simultaneamente. Desta forma, é possível demonstrar o efeito comparativo das três empresas (Gessy Lever, Santista e Sadia), o que implicou em mudança na forma de apresentação da legenda;
- 2) Não é objetivo deste trabalho definir o posicionamento futuro desejado de cada empresa, portanto o foco está na percepção da posição atual;
- 3) Com base nas análises elaboradas neste trabalho, ponderei cada item, que compõe o fator crítico de sucesso, de acordo com minha percepção e discussão com alguns colegas e colaboradores.

Desta forma para início do trabalho temos a seguinte legenda e pesos (Tabela 35):

Legenda			
Forças & Fraquezas		Peso do Item	
Grande Fraqueza		Relativamente Importante	1
Média Fraqueza		Importante	2
Neutro		Muito Importante	3
Força Média			
Grande Força			

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach. - Capítulo 5*)

Abordaremos genericamente cada fator de sucesso, comentando e analisando os itens mais relevantes sob a perspectiva de vantagem competitiva.

Os fatores críticos abordados são:

























- Infraestrutura gerencial;
- Finanças;
- Gerenciamento de recursos humanos;
- Tecnologia;
- Compras;
- Manufatura;
- Marketing & vendas.

Ao final elaborei um quadro sumário, como sugerido por Arnoldo Hax e Nicolas Majluf (*“The Strategy Concept and Process – A Pragmatic Approach – 1996 – capítulo 6 - págs. 137 e 138*).

Devo salientar que as opiniões expressas neste exercício refletem particularmente a minha percepção e experiência e podem conter erros de julgamento. O objetivo deste exercício é de completar a análise e demonstrar o uso prático desta ferramenta.

1. FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: INFRA-ESTRUTURA GERENCIAL (TABELA 36)

Posição Atual e Diagnóstico				
-----------------------------	--	--	--	--

Fator Crítico de Sucesso	Infra-estrutura Gerencial			
	Peso	Santista & Ceval	Sadia	G.Lever
Sistema de Planejamento	2			
Sistema de Controle Gerencial	2			
Sistemas de Comunicação e Informação	3			
Estrutura Organizacional	3			
Cultura Corporativa	2			
Capacidade de Liderança	2			
Imagem Corporativa	2			
Total Geral				

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*. - Capítulo 5)


































Estas empresas têm forte estrutura de negócios e fazem parte de grandes corporações, que só se viabilizam com uma infra-estrutura adequada. Portanto, de forma geral, são quase equivalentes.

A Santista está em ligeira desvantagem, por estar em um processo de indefinição quanto ao seu futuro e, com certeza, a Bunge está esperando o momento e a oferta mais adequados para realizar a sua venda. O próprio processo de venda colocou o grupo em desgaste com relação a sua imagem corporativa.

A Gessy Lever, em função, do forte apoio possível de uma multinacional, bem maior que suas concorrentes, tem vantagem em sistemas de informação comunicação e estrutura organizacional. Em função do seu tamanho, a sua capacidade de liderança é ligeiramente maior.

A Sadia tem uma forte imagem corporativa e institucional. Sua cultura corporativa é mais presente, muito em função da proximidade dos controladores.

2. FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: FINANÇAS (TABELA 37)

Posição Atual e Diagnóstico				
Fator Crítico de Sucesso	Finanças			
Item	Peso	Santista & Ceval	Sadia	G.Lever
Budget de Capital	1			
Fusões, Aquisições e Desinvestimento	1			
Política de Dividendos e de Gestão de Patrimônio Líquido	1			
Financiamento de Longo Prazo	1			
Gerenciamento de Capital de Giro	3			
Gerenciamento de Fundo de Pensão	1			
Planejamento Tributário	3			
Planejamento de Risco	1			
Relacionamento com Comunidade Financeira	1			
Organização Financeira e Infraestrutura Gerencial	1			
Resultado - Fator Crítico de Sucesso				






















(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnaldo C., MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*. - Capítulo 5)

Neste tópico, a perspectiva mais relevante é considerarmos o efeito destes itens como referência do mercado de margarinas. Desta forma, estas empresas são de porte equivalente. Talvez temporariamente a Santista esteja em desvantagem. Contudo, neste ano de 1999 ela teve recursos para investir em comunicação e realizar um concurso de vulto.

A ponderação tentou distinguir aspectos pouco relevantes e muito relevantes. Sob a perspectiva do mercado de margarinas, somente os itens de muita relevância têm efetivamente algum reflexo nos negócios: gerenciamento do “capital de giro” e “planejamento tributário”. Nestes tópicos, destacam-se a Santista e Sadia.

A Gessy Lever, em função da sua própria estrutura e condição, é extremamente conservadora, compensando estas diferenças com todo o apoio e segurança que Unilever pode oferecer.

3. FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (TABELA 38)

Posição Atual e Diagnóstico				
Fator Crítico de Sucesso	Gerenciamento de Recursos Humanos			
Item	Peso	Santista & Ceval	Sadia	G.Lever
Seleção, Colocação e Promoção	3			
Sistema de Avaliação	3			
Sistema de premiação	3			
Relação com a força de Trabalho/empregados e Sindicato	3			
Treinamento Internacional	3			
Organização de Recursos Humanos e Infraestrutura Gerencial	3			
Resultado - Fator Crítico de Sucesso				

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*. - Capítulo 5)

Neste tópico temos situações diferentes, sendo que:

A Gessy Lever é uma multinacional que atua em diversos mercados competitivos e reconhece a importância do capital humano. Portanto, busca ter o melhor sistema de avaliação, um efetivo sistema de recompensas, entre elas expatriação, e treinamento internacional.





































No outro extremo temos a Sadia, empresa de grande porte profissional, porém, ainda sofrendo de forte interferência da família Fontana, controladora da empresa⁷. Esta interferência pode ou não fazer a diferença em um momento ou outro no mercado, mas estruturalmente é uma desvantagem competitiva.

Neste meio está a Santista, que é uma empresa totalmente profissionalizada e não apresenta interferência operacional dos controladores, mas, que por outro lado, não conta com o suporte equivalente da Unilever.

⁷ FONTANA, Yara, M.. *Como fritar as Josefinas: a mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira*. São Paulo: Cultura Editora Associados, 1.996.

4. FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: TECNOLOGIA (TABELA 39)

Posição Atual e Diagnóstico

Fator Crítico de Sucesso	Tecnologia			
Item	Peso	Santista & Ceval	Sadia	G.Lever
Seleção de tecnologia	3			
Tempo de introdução de nova tecnologias	2			
Modo de aquisição de tecnologia	3			
Estratégia horizontal de tecnologia	1			
Seleção de Projetos, avaliação e alocação de recursos	2			
Organização da Area de Tecnologia e infraestrutura gerencial	2			
Recursos para Pesquisa e Desenvolvimento	1			
Recursos Humanos	3			
Desenvolvimento de Novos Produtos	3			
Financiamento de Pesquisa e Desenvolvimento	3			
Patentes	2			
Resultado - Fator Crítico de Sucesso				

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach. - Capítulo 5*)

Focando este tópico em tecnologia de margarinas, temos situações bem distintas entre as empresa, que ao final polarizam-se em duas posições.



















A Gessy Lever conta com laboratórios especiais, trabalhando centrados em pesquisa aplicada, bem como possui centros de ajustes locais. Conta com uma forte tradição no desenvolvimento mundial da categoria por muitas décadas, o que lhe dá uma vantagem competitiva.

Entretanto estas tecnologias também estão disponíveis no mercado, de modo que empresas, como a Santista, com muita experiência, podem compensar em alguns aspectos.

A Sadia está numa posição ligeiramente inferior à Santista, porque não tem muita experiência com o produto (exemplo – em 1997 o Mistério da Agricultura derrubou a restrição de composição mínima oleosa de 82%. Em pouco mais de 2 meses a Gessy Lever reduziu o teor de gordura de suas margarinas de 82% para 80%, a Santista realizou o mesmo feito com alguns meses de atraso e a Sadia demorou aproximadamente um ano para implementar esta redução). Por outro lado, a Sadia consegue compensar também o aspecto de produto, com desenvolvimento de embalagem, que têm boa aceitação pelo consumidor (condição obrigatória), e apresenta aspectos muito importantes para redução de custos, tais como estrutura de caixa de embarques e estrutura de paletização, que trazem economias significativas de custos.

5. FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: COMPRAS (TABELA 40)

Posição Atual e Diagnóstico

Fator Crítico de Sucesso	Compras			
	Peso	Santista & Ceval	Sadia	G.Lever
Seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores	3			
Qualidade gerencial de comprar bens	2			
Gerenciamento de materiais na compra de bens	3			
Análise de valor, análise de preço/custo e padronização	3			
Organização e infraestrutura gerencial	3			
Resultado - Fator Crítico de Sucesso				

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach.* - Capítulo 5)

Neste tópico existem duas estratégias diferentes, sendo que:

A Gessy Lever, tem buscado sinergias entre as diferentes divisões, procurando aproveitar o efeito de ganhos de escala, bem como focar seu volume em contratos de longo prazo com fornecedores, tentando reduzir os custos da cadeia de fornecimento, e mais uma vez, alcançar maiores ganhos de escala.

A Santista e a Sadia possuem a mesma estratégia de compras: a tradicional cotação com duas ou três empresas fornecedoras. Em função da maior quantidade de plantas espalhadas em diversas e distantes regiões e de seu portfólio, a complexidade da Santista é substancialmente maior.

Ao final, as três empresas têm praticamente a mesma posição relativa.

6. FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: MANUFATURA (TABELA 41)

Posição Atual e Diagnóstico				
Fator Crítico de Sucesso	Manufatura			
Item	Peso	Santista & Ceval	Sadia	G. Lever
Oportunidades	2			
Capacidade	1			
Integração vertical	1			
Processo tecnológico	2			
Escopo de Produto e Lançamento de Novos Produtos	3			
Recursos humanos	3			
Gerenciamento de qualidade	2			
Relacionamento com fornecedores	2			
Organização e infraestrutura gerencial	2			
Localização e números de plantas	3			
Tamanho da planta	1			
Idade das plantas	2			
Automatização	2			
Disponibilidade de matéria prima	2			
Sistema de gerenciamento logístico	2			
Qualidade	3			
Produtividade	3			
Capacidade utilizada	3			
Sindicato	1			
Custo de Produção	3			
Resultado - Fator Crítico de Sucesso				

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach.* - Capítulo 5)

Este é um dos mais difíceis fatores de ser analisados em função da sua multiplicidade de considerações e implicações. Muitas delas aparentam contradições, mas de fato, são limites de um “objeto multi-facetado” (exemplo: capacidade e ociosidade).

Assim como em tecnologia, a abordagem aqui visa a cadeia de valor/processos de margarinas.

De forma geral, a Santista é penalizada neste fator, em razão da sua complexa estrutura de manufatura com cinco fábricas, em diferentes estágios tecnológicos (modernas: Gaspar e Suape, obsoletas: Jaguaré e Esteio). Isto implica maior ociosidade (mesmo quando corrigimos o volume da AC Nielsen) e menor produtividade.

A Sadia destaca-se pela logística da operação e baixa capacidade ociosa. É também a mais automatizada das plantas industriais, o que lhe permite ter o menor custo de conversão das três empresas.

A Gessy Lever tem como fatores importantes: o domínio do processo tecnológico, o relacionamento com fornecedores, a organização e gestão de recursos humanos - que lhe permitem colocar-se, ao final, em uma situação semelhante à da Sadia.

7. FATOR CRÍTICO DE SUCESSO: MARKETING & VENDAS (TABELA 42)

Este é um dos fatores mais amplos, sendo necessário ter uma perspectiva da empresa como um todo.

Posição Atual e Diagnóstico

Fator Crítico de Sucesso	Marketing & Vendas			
Item	Peso	Santista & Ceval	Sadia	G.Lever
Definição e análise de mercado	3			
Estratégia de produto	3			
Desenvolvimento de Produtos e introdução	2			
Estratégia de distribuição	3			
Estratégia de preço	3			
Estratégia de comunicação e promoção	2			
Organização de Marketing e infraestrutura gerencial	1			
Localização e número de escritórios de vendas	2			
Localização e número de depósitos	2			
Recursos humanos	2			
Sistema de distribuição	3			
Pesquisa de mercado	2			
Key accounts	2			
Competitividade de preços	3			
Amplitude do portfólio	1			
Amplitude do portfólio de Alimentos	3			
Lealdade às marcas	1			
Produtividade da equipe de vendas	1			
Produtividade de serviços e distribuição	3			
Imagem da empresa	1			
Resultado - Fator Crítico de Sucesso				

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnaldo C., MAJLUF, Nicolas S. The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach. - Capítulo 5)

A Sadia é o grande destaque deste fator:

Na função de marketing é, sem dúvida, a melhor em praticamente todos os aspectos: capacidade de lançamento de produtos, estratégia de produto, desenvolvimento de produtos e posicionamento de preços. Nos últimos anos, a Sadia colocou no mercado mais de 10 produtos novos por ano. Já as outras duas empresas estão bem distantes deste desempenho. O mesmo acontece com suas campanhas publicitárias que têm sempre bom impacto, a empresa é inovadora nas promoções ao consumidor.

Para a categoria, a Sadia apresenta como ponto fraco, seu portfólio, fortemente centrado em Qualy. Contudo, se considerarmos todo o peso de portfólio da empresa na mesa de negociação, sem dúvida nenhuma, a Sadia é a mais forte das empresas.

Na função de vendas, a Sadia tem como forças, a qualidade, a massa, e a produtividade de sua distribuição. Consegue ser muito competitiva em preços (é bem verdade que o estabelecimento de estratégia de seguidor é mais simples), e ter força com os grandes clientes.

Finalmente, é uma empresa que investe na conceituação de sua imagem, como empresa líder, responsável, de alta qualidade e confiança, pontos básicos para uma empresa de alimentos.

A Gessy Lever se destaca no relacionamento com os grandes clientes, face ao gerenciamento de categoria que realiza com os mesmos e, à amplitude de seu portfólio. A estratégia de distribuição é diferenciada com relação à da Santista, com maior quantidade de distribuidores exclusivos, dependendo, portanto, menos do atacado.

Do ponto de vista mercadológico, a Gessy Lever possui aspectos relevantes, principalmente nas questões estratégicas, na capacidade de desenvolver e lançar novos produtos e pesquisa de mercado. A parte de comunicação e de promoções da categoria têm sido muito fraca.

A Santista destaca-se pela sua estrutura de vendas e distribuição, além da sua forte competitividade em preços. Os aspectos referentes a marketing são a grande deficiência da Santista, pois, nestes anos todos, está muito centrada em se viabilizar como empresa, com questões como incorporação das operações da Ceval. Portanto, há muitos anos, a Santista não coloca novos produtos, ou realiza campanhas marcantes de comunicação ou promoção.

Desta forma, neste fator, a Santista e a Gessy Lever têm forças equivalentes, mas a Sadia destaca-se com uma força superior significativa.

SUMÁRIO E QUADRO COMPARATIVO

A Gessy Lever tem como vantagens competitivas com relação à sua concorrência os fatores: gerenciamento de recursos humanos e tecnologia.

























A Sadia tem sua força centrada em marketing e vendas e sua principal fraqueza está no aspecto de gerenciamento de recursos humanos, fundamentado na forte influência da família na gestão da empresa, apesar da sua profissionalização.

A Santista está defasada com relação às duas outras empresas em infraestrutura, tecnologia e manufatura.

Ao final, apesar das diferenças, como principal conclusão, pode-se dizer que existe um forte equilíbrio competitivo entre estas três empresas, o que justifica a forte rivalidade encontrada no mercado.

(TABELA 43)

Posição Atual e Diagnóstico

Fatores Críticos de Sucesso	Sumário			Vantagem Comparada Santista vs. Concorrença		Vantagem Comparada Sadia vs. Concorrença		Vantagem Comparada G.Lever vs. Concorrença	
	Santista & Ceval	Sadia	G.Lever	Gessy Lever	Sadia	Santista & Ceval	Gessy Lever	Santista & Ceval	Sadia
Infraestrutura gerencial				-	-	+	E	+	E
Finanças				E	E	E	E	E	E
Gerenciamento de recursos humanos				-	+	-	--	+	++
Tecnologia				-	-	E	-	+	+
Compras				E	E	E	E	E	E
Manufatura				-	-	+	E	+	E
Marketing & Vendas				E	-	+	+	E	-
Ponderação Final				-	-	+	E	+	E

Legenda

- ++ A empresa é significativamente mais forte que este concorrente
- +
- E A empresa é mais forte que este concorrente
- E A empresa tem a mesma força que a concorrente
- A empresa é mais fraca que a concorrente
- A empresa é sensivelmente mais fraca que a concorrente

(fonte: Adaptado pelo autor da Metodologia proposta por HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S.
The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach. - Capítulo 5)

PARTE III – CONCLUSÃO

Existem dois aspectos distintos nesta conclusão:

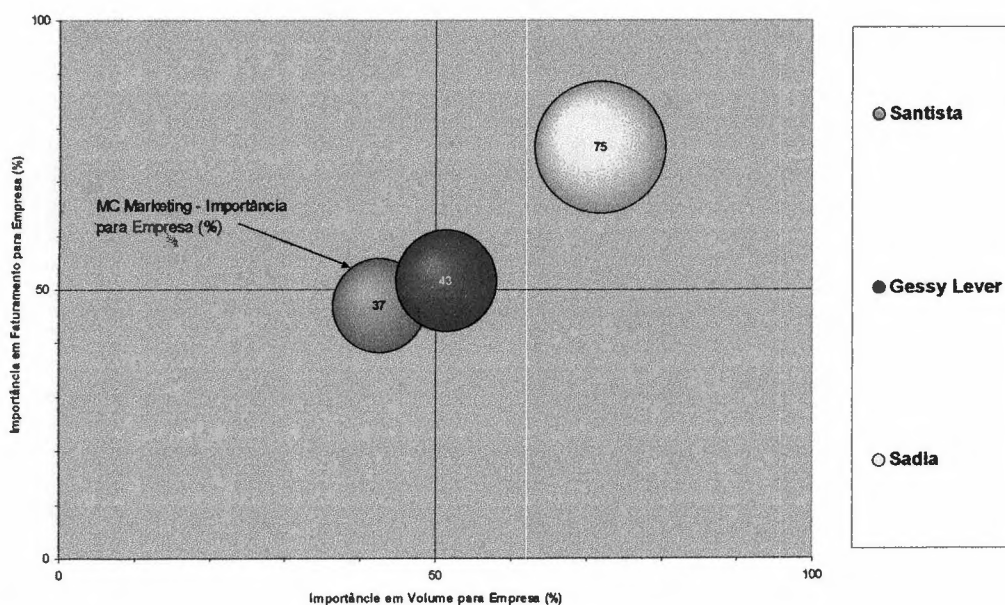
- 1º - Refere-se a aspectos abordados analiticamente sobre o mercado de margarinas e seus principais atores, as oportunidades e ameaças da indústria;
- 2º - Trata-se da metodologia, suas implicações e limitações.

1. MERCADO DE MARGARINAS

A competitividade do mercado de margarinas existe, basicamente em função de:

- a) Ser um mercado maduro, onde taxas de crescimento são tímidas, principalmente ao final desta década;
- b) Redução de lucratividade em função do maior poder de barganha dos varejistas, face à concentração e à crescente participação das marcas próprias;
- c) A mudança de hábitos dos consumidores, aumentando o número de refeições fora de casa, ou buscando facilidades como produtos semi-elaborados (massas prontas de bolos) ou prontos (pratos prontos e/ou congelados);
- d) A expectativa dos maiores atores é a de recuperação de volume, perdido para concorrentes como Sadia, para as marcas próprias dos varejistas e para outros mercados. Em função da existência de capacidade, estas empresas realizam grande esforço para colocar os volumes produzidos, uma vez que as perdas de participação e lucratividade são de difícil absorção e aceitação;
- e) O segmento Valor Agregado é o mais relevante para as três principais empresas, o que implica uma disputa mais acirrada e onde se concentram as atenções das empresas (vide gráfico 57).

GRÁFICO 57: IMPORTÂNCIA DO SEGMENTO DE VALOR AGREGADO PARA AS EMPRESAS



(fonte: Autor/Adaptação dos Dados da ACNielsen)

Em uma abordagem, conforme o proposto por Brandenburger & Nalebuff (‘‘Co-opetition’’, Brandenburger, Adam M. e Barry J., ‘‘Co-opetition’’ – *A revolutionary mindset that combines competition and cooperation... The Game Theory strategy that’s changing the game of business* – Currency Doubleday - edição 1997), temos acima as principais regras deste mercado, devendo ainda enfatizar as seguintes considerações:

- A concentração da disputa em um segmento, bem como a grande relevância deste segmento para cada empresa, têm implicação direta na busca pela liderança da maior produtividade e liderança em custos, portanto, liderança de custos é uma das regras básicas de atuação neste mercado.
- Com base nas análises de rentabilidade de cada segmento/marcas e empresas, podemos estabelecer, com relação especificamente ao segmento de **Valor Agregado**, a seguinte relação de ‘‘trade-on’’ e ‘‘trade-off’’, tanto em valor quanto em relação à margem de contribuição total de cada empresa, pois desta forma podemos retratar mais adequadamente o peso relativo da ‘‘conquista’’ ou ‘‘perda’’ de participação por empresa, sendo:

Trade On/Trade Off - Impacto no Crescimento de Margem Contribuição Atual (%)

		Ganha 1% Participação Mercado - Volume		
		Santista	Gessy Lever	Sadia
Perde 1% Participação Mercado - Volume	Santista		2%	5%
			-2%	-2%
	Gessy Lever	2%		5%
		-2%		-2%
	Sadia	2%	2%	
		-5%	-5%	

Trade On/Trade Off - Impacto no Crescimento de Margem Contribuição Atual (USD Milhão)

		Ganha 1% Participação Mercado - Volume			
		Santista		Gessy Lever	Sadia
Perde 1% Participação Mercado - Volume	Santista			1,4 (1,0)	1,5 (1,0)
	Gessy Lever	1,0 (1,4)			1,5 (1,4)
	Sadia	1,0 (1,4)	1,4 (1,5)		

(fonte: Autor)

Os quadros acima indicam os diferentes pesos relativos para as empresas, destacando:

Sadia – em função da sua estratégia de foco em um segmento, o ganho/perda de participação da marca Qualy é muito significativo para a empresa, tanto em relação ao peso desta no portfólio quanto em função da sua geração de recursos;

Santista Alimentos – este segmento apresenta duas marcas Delícia e All Day. O foco da empresa está em Delícia. Contudo, a transferência de uma para outra (All Day para Delícia) põe em risco uma representativa geração de caixa. Deve-se considerar, ainda, que a rentabilidade da Santista, neste segmento, é a menor de todas, em função do seu posicionamento de preços (ver tabela de preços relativos apêndice B), bem como o segmento de marca intermediárias é muito significativo para esta empresa, e caracteriza uma guerra de distribuição e posicionamento de preços.

Gessy Lever – esta empresa coloca-se em uma posição muito particular, em função de seu portfólio. O “*trade-on/tade-off*” neste segmento é semelhante ao da Santista, porém, em função da sua estratégia de posicionamento de preços de Doriana, o efeito de geração de caixa é muito semelhante ao da Sadia.

Considerando que cada uma destas empresas tem particularidades muito próprias, as oportunidades e ameaças também são diferentes. Com base nos dados e análises elaboradas neste trabalho podemos colocar as grandes oportunidades e as ameaças que podem influir decisivamente para o sucesso ou fracasso neste mercado.

SANTISTA ALIMENTOS

A Santista tem como principais ameaças:

A perda de escala: em função da necessidade de resolver dilemas referentes à aquisição da Ceval e de como tratar marcas como All Day. Uma rápida substituição por Delícia, com certeza, prejudicaria muito a participação de mercado. Entretanto, se for considerado que este é o segmento mais disputado do mercado, foco em uma marca,

o modelo adotado pela Sadia, pode significar a recuperação de participação e uma estrutura mais sólida.

A indefinição quanto à venda do controle acionário também dificulta a posição da Santista, principalmente na retenção e atração de recursos humanos necessários para suportar esta disputa.

A divisão de Margarinas é um das principais fontes de recursos da empresa. Outros negócios da empresa, como “Trigo”, estão drenando, fortemente, recursos e impondo fortes limites restritivos ao negócio de margarinas.

Sua principal força competitiva é o baixo custo de distribuição e logística (“*inbound*” e “*outbound*”), o que lhe permite ter políticas agressivas de preços. Porém, o acirramento da guerra de preços, ressurgida no final da década, pode anular esta vantagem, pois seus concorrentes contam com outras formas de compensar este benefício, forçando a Santista Alimentos a comprometer participação e perdas de volumes, o que lhe é extremamente oneroso.

Em busca da liderança por custo, sua infra-estrutura logística e integração com fornecedores (especialmente Ceval) dão-lhe vantagem nas disputas regionais. Contudo, sua capacidade superdimensionada, em função da sua participação de mercado, leva, naturalmente, a buscar volumes.

Neste sentido, considerando o portfólio complementar da empresa, (trigo e pães) inferior ao de suas concorrentes, no sentido de “franquia” dentro do varejo (especialmente o grande varejo), ela deverá buscar aumentar a cooperação com o mesmo, incentivando parcerias para a produção de “DOBs” (“*Department Own Brand*”), ou seja, as marcas próprias dos varejistas.

Tendo um portfólio de margarinas bastante amplo, pode explorar melhor segmentos como Saúde, no qual tem uma pequena posição. Este é um segmento de rentabilidade marginal muito alta.

Assim sendo, a tentativa da Santista em procurar sair do “inferno competitivo” em que se encontra, seria, basicamente, de buscar ganhos expressivos de produtividade e alavancar, via diferenciação no segmento saúde, principalmente com a marca Ville.

A ameaça vem de perdas de escala/margem em função das ações da concorrência no segmento de valor agregado, no qual a Santista tem uma posição frágil: pela indefinição da marca deste segmento e a percepção do consumidor, que não tem tido uma resposta adequada no que tange aos investimentos de comunicação e promoção. O posicionamento inferior de preços, tem lhe ajudado a manter sua posição de participação, mas lhe impõe severas restrições de margem.

SADIA

A Sadia está no que podemos chamar de “paraíso competitivo”. Apesar de não ter a liderança do mercado como empresa, vem crescendo ano após ano, e já atingiu a maior participação por marca. Nestes anos utilizou de sua força de distribuição (vendas e distribuição no conceito de custos) de outros negócios de alimentos, para alavancar esta categoria, o que lhe dá hoje confiança e a menor ociosidade do mercado.

Como ameaças à sua posição, pode-se considerar:

O relativo conhecimento tecnológico da categoria – Fatores como, desregulamentação do mercado e inovação, podem colocar em risco a posição da empresa. A Sadia não foi devidamente testada neste item - é bem verdade que é uma empresa altamente inovadora - mas, notadamente, neste segmento, em 7 anos, talvez em função do grande sucesso de Qualy, não colocou nenhuma inovação do ponto de vista de produto/consumidor. Somente em 1.999 lançou um versão “light” de Qualy.

A empresa passou por seguidos anos de sucesso, e está, praticamente, em plena capacidade produtiva. A continuidade desta tendência levará a empresa a buscar expansão de capacidade, o que lhe exigirá uma maior rentabilidade, ou redução de rentabilidade (mais provável), o que em muitas organizações pode não ser aceitável.

A concentração de volume nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo (áreas II e III) representaram em 98, 44% do volume da empresa, especialmente para Qualy (49%). Ações focadas de concorrentes, principalmente nos grandes varejista, podem colocar em risco significativo o volume e a rentabilidade do negócio.

A reforma fiscal, com a eliminação de impostos/taxas e contribuições indiretas e acumulativas, pode retirar a vantagem competitiva de sua verticalização em relação ao esmagamento de grãos.

Por outro lado, existem diversas oportunidades para a empresa:

A Sadia, com uma imagem de excelente penetração nos lares do consumidor, ainda não explorou o segmento de alimentos funcionais, o que aplicado no mercado de margarinas, significaria estar presente no segmento Saúde, e poderia melhorar, significativamente, a sua rentabilidade, bem como impor pesadas perdas ao seus concorrentes. Contudo, precisaria comprar tecnologia ou associar-se, pois não domina propriamente a produção e a tecnologia de margarinas.

A Sadia sempre centrou-se em produto e região, atingindo o domínio completo do Grande Rio de Janeiro. Deve buscar focar outras regiões tanto para diluir sua concentração, bem como para buscar maior participação de mercado. A região Sul e interior de São Paulo têm especial atratividade pela competitividade da posição de sua fábrica em Paranaguá.

A reestruturação, pela qual passou nos últimos anos, propiciou significativa melhora nos resultados da empresa. A desvalorização do câmbio no início de 1999, transferiu fortemente recursos para a Sadia. Isto lhe permitirá ter fôlego, caso queira desenvolver-se tecnologicamente neste mercado e, equilibrar assim, sua desvantagem competitiva frente, principalmente, à Gessy Lever, do meu ponto de vista, sua principal concorrente.

Buscando aumentar seu poder de barganha, e ampliar seu valor na cadeia, a Sadia está explorando espaços para redução de custos, na simplificação do processo (vide padronização de embalagens promovida em 1.998) e integração com fornecedores, já que a simplicidade de seu portfólio colabora neste sentido.

Finalizando, nestes anos todos, a Sadia é a grande empresa de sucesso neste mercado, sendo que no final do período está posicionada no que usamos chamar de “paraíso competitivo”, onde há poucas possibilidades de sair, ao menos, no curto prazo. Procurando manter sua posição, a Sadia continuará buscando ganhos de produtividade, especialmente se lhe for possível compensar os custos que terá de incorrer caso resolva expandir sua capacidade. Aliás, deveria realizar esta expansão neste momento, pois tem uma significativa vantagem em relação a seus concorrentes. Deve fazê-lo considerando as regiões e mercados que serão alvos, ou seja: se vai buscar aumentar posições em mercados nos quais ainda há espaço para sua expansão, ou se vai investir em diferenciação e novos segmentos. Acredito que a empresa buscará os dois, com uma intensidade maior em produtividade.

GESSY LEVER

Líder de mercado ao final da década, apesar dos altos e baixos, tem como fortes ameaças:

- O foco de ação da concorrência, especialmente da Sadia, em sua grande marca Doriana, líder absoluta por mais de 20 anos,
- O imobilismo, que dominou esta empresa nesta década, fruto, tanto das transformações e mudanças internas, quanto da falta de continuidade estratégica,
- Perda substancial de volume, portanto de escala, e falta de definição de estratégia de marcas da antiga Aderson Clayton;
- O peso de sua estrutura organizacional, que não conseguiu gerar/compensar o valor por ela absorvida, e
- A não utilização adequada de suas forças competitivas, como tecnologia, conhecimento do consumidor e gestão de recursos humanos.

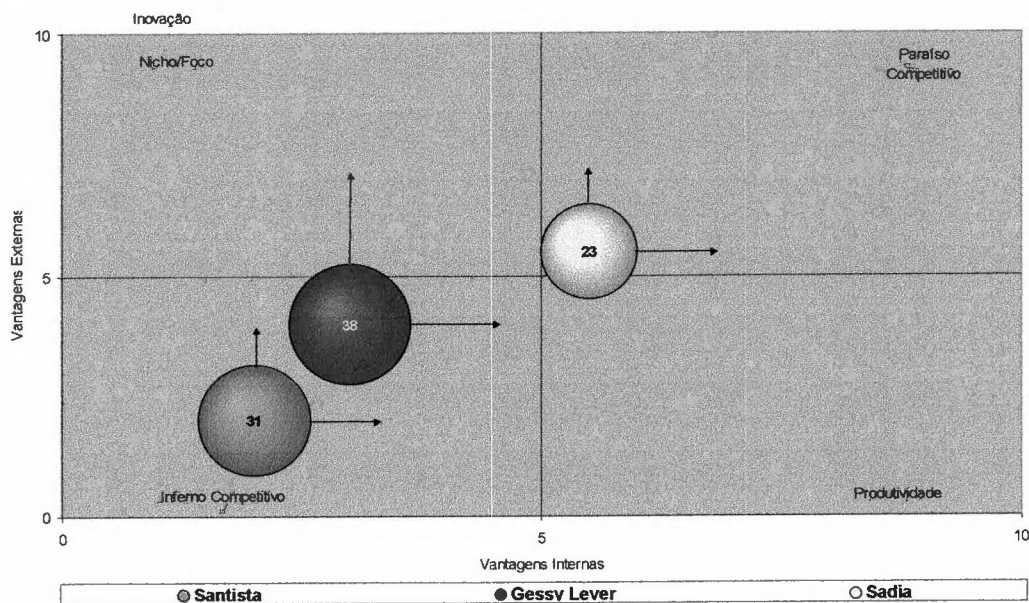
Estes fatores agregados à burocracia natural de uma empresa do tamanho da Unilever, e às disputas nas quais a empresa está envolvida em outros negócios, consistem nas maiores ameaças à empresa. Em poucas palavras, por mais estranho que possa “soar” a maior ameaça à Gessy Lever neste mercado é a própria empresa.

Em outro sentido, no de oportunidades, a empresa conta com suas vantagens competitivas naturais, que estão latentes, especialmente porque sendo a maior empresa deste mercado, mundialmente, pode usar seu poder de escala em todos os sentidos, devendo concentrar-se em desenvolvimento de segmentos/nichos de mercado, como saúde e alimentos funcionais e usar todo o seu capital humano, tecnológico e financeiro na disputa de mercado no segmento de valor agregado, mudando de postura: de uma empresa monopolista, para uma empresa líder de mercados competitivos, como no EUA.

Neste sentido, a saída do “inferno competitivo” da Gessy Lever pode ocorrer em um balanceamento de exploração de diferenciação e de busca de maior produtividade, que pode vir de conhecimentos tecnológicos (exemplo: redução de nível de gordura em Doriana a partir de 1.999).

MATRIZ ESTRATÉGICA

De modo gráfico (Gráfico 58) podemos expressar as colocações acima do seguinte modo:



(fonte: Xavier Gilbert - IMD - Lausanne - 1984.)

OUTROS PARTICIPANTES

Existem outros pequenos participantes como Vigor e Vida, ou marcas próprias do varejo e atacado, que estão ampliando sua participação de mercado:

Empresas como Vigor e Vida estão limitadas a explorar nichos de mercado por sua limitada capacidade de distribuição, (mercadologicamente, ou seja, de estar no ponto de venda nacionalmente) e portanto, seu limite de escala.

Marcas próprias estão limitadas à disponibilidade e à atenção das grandes empresas ao segmento de preços. O varejista tem a grande vantagem competitiva de controlar o acesso ao consumidor. Contudo, pouco conhece do comportamento do consumidor, seus hábitos e preferências. Desta forma, se as grandes empresas não conseguirem sustentar uma diferenciação de produtos neste mercado, podem perder parte significativa do negócio. Caso contrário, a participação do varejo limitar-se-á apenas ao segmento de preços.

GERAL

Existem outros mercados fortemente competitivos e com maiores dificuldades estruturais. Entretanto, o mercado de margarinas, em função de suas particularidades e estrutura, é, sem dúvida, um dos mais ricos e interessantes casos, especialmente no que se refere à indústria de alimentos. Acompanhar o desenrolar estratégico destas companhias pode ensinar muito sobre o poder das empresas e organizações; como se relacionam, agem e reagem.

Esta análise não tem como objetivo esgotar as possibilidades estratégicas e solucionar as questões de cada empresa. Muitas conclusões são percepções de uma realidade incompleta, que somente o tempo, em alguns casos, poderá definir o grau de clareza e percepção do autor.

2. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA

Nestas páginas todas, foram empregados explicitamente os conceitos desenvolvidos por Michael Porter, complementados pelo detalhamento de Arnoldo Hax e Nicolas Majluf. Os conceitos de competição/cooperação colocados por Brandenburger e Nalebuff em “*Co-opetition*” estão implícitos e permeiam as análises no que tange a busca por criação de valor na cadeia, que por sua vez tem forte associação com o modelo de “As Cinco Forças Competitivas” de Michael Porter.

Estas ferramentas procuram auxiliar metodologicamente e de modo consistente a análise do mercado e de organizações, gerando percepções que podem ser testadas e validadas, e também algumas impossíveis de provar. Ao final destes exercícios, sempre há a sensação de que ainda falta muita informação.

Deve-se sempre considerar que não há sistema de informação perfeito.

O grande auxílio destes métodos todos está na realização repetitiva, o que de forma metodológica e consistente, permite melhorar e aprimorar o conhecimento e percepção de cada um dos participantes e das suas relações/interações.

Possibilita ainda, principalmente, a empresas completamente “egocêntricas”, perceberem o que está a seu redor e como podem ter uma visão construtiva. Afinal, sempre podem existir possibilidades de expansão de mercados, e portanto, de aumento da torta.

Em um contexto onde a mudança é constante, como nos dias de hoje, mudar significa rever constantemente suas posições e opiniões a respeito de sua própria organização, assim como de seus concorrentes, parceiros e dependentes. Esta sistemática também contribui neste sentido.

Do ponto de vista das organizações, é impreterível que a cultura de análise de mercado e concorrência faça parte do cotidiano, constantemente, sistematicamente com consistência e metodologia. Somente assim, pode-se suportar adequadamente o

planejamento estratégico de uma organização e auxiliá-la, com clareza, a manter-se e crescer.

A proposta de apresentar este trabalho como um exercício prático, visa simplesmente contribuir para uma discussão contínua e testar a aplicabilidade de novas ferramentas e conceitos. Portanto, não pretendo esgotar as alternativas e possibilidades de desenvolvimento deste mercado e dos papéis destas e de outras empresas. Neste sentido, talvez o maior mérito deste trabalho esteja na abrangência de dados e na forma sistemática de apresentá-los. Se esta é a percepção do leitor, então meus objetivos foram atingidos.

ABSTRACT

In an increasingly hostile environment, characterized by constant and significant change, the strategic planning cycle necessarily becomes more dynamic, with analysis of competitiveness assuming an increasingly relevant role.

The aim of this work is to demonstrate the applicability of concepts and tools from thinkers and teachers from the most important business schools. The work includes concepts and methodologies developed by Michael Porter, Arnaldo Hax and Adam Brandenburger.

The margarine market in Brazil has very particular structures which make it rich ground for competitive analysis. Players in the market include: Gessy Lever, world leader in this market (Unilever), Santista Alimentos – a traditional multinational which has been present in this sector for over 40 years, and Sadia – a domestic company with a strong tradition in the foods market.

This work focuses essentially on the development of the margarine market between 1990 and 1998, its associated value chain and its competitive forces, attempting to assess the level of rivalry in the industry, to define power, the strengths/competitive advantages and weaknesses of the main players, their strategies and the effects of the intense competitive interrelationship among them during this period.

The work involved intensive research into data on the market and the companies, going into background, traditions, structure, development of market share, cost structures and product portfolios, capacities and investments.

The work assesses the position of each of the main companies at the end of the decade and the main dilemmas (threats) each will face in coming years as well as possible opportunities for the industry and its participants.

BIBLIOGRAFIA

AC NIELSEN. *Censo 98: estrutura do varejo brasileiro*. São Paulo: AC Nielsen, 1.998.

BRANDENBURGER, Adam M., NALEBUF, Barry J.. *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation... The Game Theory strategy that's changing the game of business*. New York: Currency Doubleday, 1.998.

FONTANA, Yara, M.. *Como fritar as Josefinas: a mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira*. São Paulo: Cultura Editora Associados, 1.996.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K.. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1.996.

HAX, Arnoldo C., MAJLUF, Nicolas S.. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1.996.

PORTER, Michael E.. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1.980.

_____. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1.985.

_____. *On competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1.947.

RUMELT, Richard P., SHENDEL, Dan E., TEECE, David J.. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press, 1.995.

SADIA. **Sadia**. 1.999. Endereço eletrônico: <http://www.sadia.com.br>.

SANTISTA ALIMENTOS. **Santista Alimentos**. 1.999. Endereço eletrônico: <http://www.santista.com.br>.

UNILEVER. **Unilever**. 1.999. Endereço eletrônico: <http://www.unilever.com>.

UNION NV. *Tout savoir sur la margarine*. Belgique: S.A Union Anvers, 1.982.

APÊNDICE A

INSTITUTOS DE PESQUISA DE MERCADO

Existem basicamente três fontes de dados de mercado para margarinas, elaboradas pelos institutos:

. AC Nielsen

. IBOPE

. Datamark

O Datamark é a consolidação de diversos mercado informados espontaneamente, pelos fabricantes ou instituições representativas como ABM – Associação Brasileira de Margarinas. Utilizei-o para dimensionar os mercado de produtos substitutos e complementares de margarina. Apliquei a relatividade destes sobre a pesquisa AC Nielsen, de modo a manter a proporcionalidade dos mesmos.

A base de dados para análise de mercado na qual este trabalho foi fundamentado foi a AC Nielsen, basicamente em função da constância da cobertura, que segundo a ABM está entre 60% e 65%, enquanto o IBOPE tem uma cobertura sensivelmente menor.

As principais diferenças entre IBOPE e AC Nielsen, são:

1. O dados da AC Nielsen focam o comportamento do varejo, enquanto o IBOPE realiza sua pesquisa diretamente com o consumidor;
2. Distribuição do mercado segundo o varejo, no critério da AC Nielsen; enquanto o IBOPE utiliza o realizado pelo consumidor. Note-se que em regiões como Sul e Sudeste, estão muito próximos;
3. Índices de Cobertura;

4. Peso do Nordeste – o IBOPE atribui um peso diferente. O critério da AC Nielsen é a população dos estados pesquisados segundo IBGE.

Ambos institutos não realizam levantamentos em diversos estados, basicamente excluem toda a região Norte, assim como Tocantins, Mato Grosso e Rondônia. Segundo a AC Nielsen, estes estados representam 13% da população brasileira.

Essencialmente os motivos da menor cobertura com relação aos números da ABM são:

- a) A ABM considera apenas o volume das grandes indústrias, as quais são suas filiadas;
- b) A AC Nielsen não considera 13% da população brasileira, o que em uma categoria de alta penetração é uma exclusão de aproximadamente 13% do mercado volume;
- c) Erro estatístico da pesquisa: naturalmente não se espera uma cobertura total de uma pesquisa de mercado.

APÊNDICE B

TABELA 46 - FONTE AC NIELSEN

MARGARINAS - Marcas e Empresas - Participação de Mercado (%)									
MARCAS & EMPRESAS	Participação de Mercado em Volume								
	1.990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1.998
TOTAL MARGARINA (em 000 tons)	221,1	205,2	194,8	188,7	205,5	224,8	221,6	235,8	239,2
GESSY LEVER	57,2	47,7	46,1	41,5	43,0	41,5	37,3	35,4	34,0
SANTISTA	36,6	39,1	31,4	30,1	26,8	27,3	27,0	26,1	26,4
CEVAL	2,4	7,4	9,9	9,2	9,0	10,6	11,0	11,0	7,9
SADIA		1,5	7,8	9,6	11,7	13,8	18,0	21,3	22,5
J.B.DUARTE			0,3	2,3	3,9	1,8	1,9	2,0	1,6
REF.OLEOS BRASIL								2,1	3,6
PIRAQUE	2,8	2,8	2,4	3,2	2,6	1,9	1,4	1,1	1,1
OUTROS	1,0	1,5	2,1	4,1	3,0	3,1	3,6	1,0	3,0
VALOR AGREGADO	36,7	43,0	46,2	42,6	44,2	45,0	46,5	49,9	47,6
DORIANA	24,6	22,8	22,9	20,7	21,4	22,0	19,7	18,8	16,9
DELICIA	12,1	17,6	14,3	11,8	10,6	9,9	11,1	10,8	10,1
QUALY		0,5	5,0	5,7	6,8	7,2	10,7	15,0	16,5
ALL DAY		2,1	4,1	4,4	5,4	5,9	5,0	5,3	4,1
INTERMEDIÁRIAS	35,6	29,7	24,3	22,1	18,2	19,9	18,7	14,2	13,0
CLAYBOM + S e S	19,5	14,3	11,6	9,0	8,7	7,5	7,3	6,2	6,2
MAZOLA					0,1	1,3	1,0	0,6	0,4
SOYA	0,0	0,7	1,4	2,1	1,5	2,2	3,0	2,6	1,7
PRIMOR	7,5	7,6	6,1	6,6	5,4	5,2	5,1	4,8	4,8
OUTROS SANTISTA	8,5	7,1	5,0	4,4	2,4	3,8	2,3		
SAÚDE	3,9	3,9	4,4	5,8	6,2	8,2	8,5	9,3	9,6
BECCEL	1,6	1,5	1,8	2,4	3,0	4,3	4,8	5,4	5,2
MILA	2,3	2,5	2,6	3,5	2,8	2,8	2,5	2,5	3,1
MILETTO					0,3	1,1	1,2	1,2	1,0
VILLE							0,0	0,2	0,3
PREÇO	20,0	19,0	20,4	19,9	22,0	20,1	19,4	20,5	20,5
DELICATA	0,7	3,0	3,1	2,7	3,9	4,4	3,5	4,0	5,6
ALPINA	10,7	6,1	6,6	6,6	6,1	3,3	1,9	1,1	0,2
DELINE		1,0	2,9	3,9	4,4	4,8	5,8	5,6	5,5
OUTROS SADIA					0,3	0,5	0,5	0,2	0,1
BONNA	2,3	4,6	4,4	2,8	1,7	1,4	1,1	0,8	0,5
OUTROS CEVAL							0,7	0,9	0,2
CREMOSY	3,1	1,9	1,6	1,8	2,2	2,3	4,1	7,1	8,3
BEM-TE-VI	3,1	2,4	1,8	2,1	3,3	3,4	1,9	0,8	0,1
OUTROS	3,8	4,4	4,7	9,6	9,5	6,8	6,8	6,1	9,3
J.B.DUARTE			0,3	2,3	3,9	1,8	1,9	2,0	1,6
REF.OLEOS BRASIL								2,1	3,6
PIRAQUE	2,8	2,8	2,4	3,2	2,6	1,9	1,4	1,1	1,1
OUTROS	1,0	1,5	2,1	4,1	3,0	3,1	3,6	1,0	3,0

TABELA 47 - FONTE AC NIELSEN

MARGARINAS - Marcas e Empresas - Participação de Mercado (%)									
MARCAS & EMPRESAS	Participação de Mercado em Valor								
	1.990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1.998
TOTAL MARGARINA (USD Milhões)	282,1	312,6	336,4	382,4	478,5	588,4	615,0	616,0	618,7
GESSY LEVER	57,2	47,6	46,9	42,9	44,6	44,7	41,5	39,5	38,1
SANTISTA	36,1	39,8	32,2	31,2	27,6	27,0	25,9	24,3	24,3
CEVAL	2,2	7,0	8,6	8,6	7,7	9,1	9,2	9,2	7,0
SADIA		1,2	8,1	9,9	11,9	13,7	17,7	21,9	23,2
J.B. DUARTE			0,3	1,8	3,1	1,3	1,4	1,4	1,1
REF. OLEOS BRASIL								1,9	3,2
PIRAQUE	2,8	2,8	2,3	2,5	2,6	1,8	1,4	1,0	1,0
OUTROS	1,7	1,6	1,6	3,1	2,5	2,4	3,0	0,8	2,2
VALOR AGREGADO	37,5	44,3	45,6	44,4	47,2	49,4	50,8	55,0	52,8
DORIANA	24,5	22,8	22,6	21,7	23,2	24,2	22,5	22,0	19,4
DELICIA	13,0	18,7	13,8	12,5	12,3	12,6	12,6	11,9	11,7
QUALY		0,8	5,8	6,1	7,5	7,8	11,6	16,7	18,2
ALL DAY		2,1	3,4	4,1	4,3	4,8	4,1	4,4	3,5
INTERMEDIÁRIAS	37,3	31,5	28,4	23,7	19,1	19,4	18,3	13,3	12,4
CLAYBOM + S e S	20,4	14,9	11,6	9,2	9,0	8,5	8,2	6,2	6,2
MAZOLA					0,1	1,4	1,1	0,7	0,4
SOYA	0,0	0,7	1,3	1,9	1,3	1,7	2,1	1,7	1,2
PRIMOR	7,9	8,0	6,4	6,6	6,0	5,3	5,5	4,7	4,5
OUTROS SANTISTA	9,0	7,9	7,1	5,9	2,6	2,4	1,3		
SAÚDE	4,2	4,2	5,3	6,9	7,9	10,5	10,9	12,0	12,0
BECCEL	1,9	1,8	2,6	3,2	4,3	6,2	7,0	7,8	7,7
MILA	2,3	2,5	2,7	3,7	3,2	3,0	2,7	2,6	2,8
MILETTO					0,5	1,4	1,3	1,3	1,1
VILLE								0,3	0,4
PREÇO	16,4	15,6	18,5	17,6	17,7	15,2	14,4	14,6	15,4
DELICATA	0,7	2,7	3,2	2,5	3,2	3,3	2,5	2,8	4,6
ALPINA	9,6	5,5	6,8	6,2	5,0	2,5	1,4	0,7	0,1
DELINE		0,4	2,4	3,8	4,1	4,0	4,6	4,3	4,5
OUTROS SADIA					0,3	0,5	0,5	0,2	0,1
BONNA	2,1	4,2	4,0	2,7	1,6	1,3	1,0	0,7	0,5
OUTROS CEVAL							0,6	0,8	0,2
CREMOSY	2,0	1,2	1,0	1,1	1,4	1,5	2,6	4,6	5,3
BEM-TE-VI	2,0	1,5	1,1	1,3	2,1	2,2	1,2	0,5	0,1
OUTROS	4,5	4,4	4,2	7,4	8,2	5,5	5,7	5,2	7,4
J.B. DUARTE			0,3	1,8	3,1	1,3	1,4	1,4	1,1
REF. OLEOS BRASIL								1,9	3,2
PIRAQUE	2,8	2,8	2,3	2,5	2,6	1,8	1,4	1,0	1,0
OUTROS	1,7	1,6	1,6	3,1	2,5	2,4	3,0	0,8	2,2

TABELA 48 - CÁLCULO COM BASE NAS TABELAS 46 E 47

MARGARINAS - Marcas e Empresas - Preços Relativos									
MARCAS & EMPRESAS	Preços Relativos de Segmentos/Marcas								
	1.990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1.998
MÉDIA MERCADO (USD/ton)	1.276	1.523	1.727	2.026	2.329	2.617	2.776	2.613	2.586
GESSY LEVER	100	100	103	106	107	114	120	119	119
SANTISTA	98	103	104	105	104	98	95	91	90
CEVAL	92	94	86	93	84	84	82	82	88
SADIA		80	104	103	102	99	98	103	104
J.B. DUARTE			100	78	79	72	72	71	67
REF. OLEOS BRASIL								90	89
PIRAQUE	100	100	96	78	100	95	99	95	87
OUTROS	171	107	76	75	83	77	83	80	73
VALOR AGREGADO	104	106	97	108	113	119	119	122	123
DORIANA	100	100	100	100	100	100	100	100	100
DELICIA	108	106	98	101	106	115	99	94	101
QUALY		160	117	102	100	98	95	95	96
ALL DAY		100	84	89	73	74	72	70	74
INTERMEDIÁRIAS	108	109	112	109	106	97	97	93	95
CLAYBOM + S e S	100	100	100	100	100	100	100	100	100
MAZOLA					97	95	100	124	125
SOYA	96	96	90	89	84	68	63	68	73
PRIMOR	100	101	105	98	108	92	96	96	93
OUTROS SANTISTA	100	106	141	133	108	57	50		
SAÚDE	109	108	122	120	130	131	131	133	129
BECEL	100	100	100	100	100	100	100	100	100
MILA	83	83	72	77	77	74	75	72	61
MILETTO					93	82	72	73	72
VILLE								103	90
PREÇO	79	78	89	86	77	72	70	66	71
DELICATA	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ALPINA	100	100	100	100	100	100	100	100	87
DELINE		46	80	105	114	111	109	111	98
OUTROS SADIA					114	139	137	113	98
BONNA	101	101	87	104	115	124	135	125	115
OUTROS CEVAL							135	127	115
CREMOSY	71	71	62	69	78	85	89	91	77
BEM-TE-VI	71	71	62	69	78	85	89	91	77
OUTROS	119	101	89	76	85	80	83	83	78
J.B. DUARTE			100	78	79	72	72	71	67
REF. OLEOS BRASIL								90	89
PIRAQUE	100	100	96	78	100	95	99	95	87
OUTROS	171	107	76	75	83	77	83	72	73