

Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

UMA ANÁLISE DA INDÚSTRIA SALINEIRA
DO RIO GRANDE DO NORTE
BASEADA NO MODELO DE
ESTRATÉGIA COMPETITIVA
DE PORTER

Sérgio Luiz Pedrosa Silva

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito essencial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

Florianópolis
2001

Sérgio Luiz Pedrosa Silva

UMA ANÁLISE DA INDÚSTRIA SALINEIRA DO
RIO GRANDE DO NORTE BASEADA NO MODELO DE
ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE PORTER.

**Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
Obtenção do título de Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 02 de outubro de 2001.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do curso

BANCA EXAMINADORA

Aline França de Abreu, Ph.D.
Orientadora

Ivone Junges, MSc.,
Co-orientadora

Nelson Casarotto Filho, Dr.

Emílio Araújo Menezes, Dr.

A minha esposa, Adriana

Pelo apoio e cooperação.
As minhas filhas Rebecca e Camila.
A todos os meus parentes e amigos que
Ajudaram-me a alcançar este objetivo.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.
À Coordenação de Aperfeiçoamento
de Pessoal de Nível Superior- CAPES
A Orientadora Aline França de Abreu e a
Co-orientadora Ivone Junges
pelo acompanhamento e dedicação.

Aos professores do LED-Laboratório de Ensino à Distância.
Ao CEFET -RN, por ter nos proporcionado essa oportunidade.
A Universidade Estadual do Rio Grande do Norte-UERN.

A todos os que direta ou indiretamente
contribuíram para a realização
dessa pesquisa.

Sumário

Lista de Figuras	p.x	
Lista de Tabelas	p.xi	
Lista de Gráficos	p.xii	
Lista de Quadros	p.xiii	
Lista de Reduções		p.xiv
Resumo	p.xv	
Abstrat	p.xvi	
1 INTRODUÇÃO		p.1
1.2 Objetivos		p.5
1.2.1 Geral		p.5
1.2.2 Objetivos Específicos	p.5	
1.3 Justificativa da pesquisa	p.6	
1.4 Metodologia		p.8
1.5 Estrutura do Trabalho		p.9
2 REFERENCIAL TEÓRICO		p.11
2.1 Estratégia Empresarial		
p.11		
2.1.1 Conceitos Iniciais		p.11
2.2 Tipos de Estratégias		p.15
2.2.1 A abordagem de Michael Porter		p.15
2.2.1.1 Ameaça de novos entrantes		p.16
2.2.1.2 O poder de barganha dos fornecedores da empresa		
p.17		
2.2.1.3 Ameaça de produtos substitutos		
p.19		
2.2.1.4 O poder de barganha dos clientes da empresa		p.19

2.2.1.5 A intensidade da rivalidade entre os concorrentes	
p.21	
2.2.2 Estratégias competitivas genéricas	p.21
2.2.2.1 Liderança no custo total	
p.22	
2.2.2.2 A diferenciação	p.22
2.2.2.3 O enfoque	p.23
2.2.3 O modelo ampliado de Porter	p.23
2.2.4 A abordagem de Miles e Snow	p.25
2.2.5 A abordagem de Prahalad e Hamel	p.26
2.3 Modelos de análise de negócios	p.30
2.3.1 O ciclo de vida do produto	
p.30	
2.3.2 A matriz produto-mercado(Ansoff)	
p.33	
2.3.3 A análise de SWOT	p.36
2.3.4 A abordagem de Portfólio	p.37
2.3.4.1 A matriz BCG	p.38
2.3.4.2 A Matriz de McKinsey	p.41
2.4 Competitividade	p.42
2.5 A vantagem competitiva	p.54
2.6 A cadeia de valor	p.59
2.7 Aglomerados produtivos (“clusters”)	p.62
2.8 Considerações gerais	p.65
3 A INDÚSTRIA SALINEIRA	p.69
3.1 O sal	p.70
3.2 Extração de sal marinho	p.71
3.3 A produção salineira no período colonial.	p.79
3.3.1 A organização das salinas tradicionais	p.82
3.3.2 Início da mecanização	p.84
3.4 Mercado Mundial	p.85
3.4.1 Produção mundial	p.85
3.5 Mercado Brasileiro	p.88
3.5.1 Mercado Interno	p.88
3.5.1.1 Tipos de processos para obtenção do sal	p.88

3.5.1.1.1 Processos para obtenção do sal refinado	
p.89	
3.5.1.1.2 Recristalização	p.89
3.5.1.1.3 Moagem hidromecânica	p.89
3.5.1.2 Tipos de sal produzidos	
p.90	
3.5.1.2.1 Sal refinado	p.90
3.5.1.2.2 Sal refinado extra	p.90
3.5.1.2.3 Sal moído	
p.90	
3.5.1.2.4 Sal peneirado	p.91
3.5.1.2.5 Sal granulado industrializado	
p.91	
3.5.1.2.6 Sal grosso	p.91
3.5.1.3 Complexo soda-cloro	p.92
3.5.1.4 Outros produtos químicos	p.92
3.5.1.5 Indústria de alimentos	p.93
3.5.1.6 Consumo humano	
p.94	
3.5.2 Mercado Exterior	p.94
3.6 A organização do setor	p.96
3.7 Considerações gerais	
p.96	
4 A ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CONCORRÊNCIA	P.98
4.1 Detalhamento da metodologia utilizada	p.98
4.1.1 Modelo de pesquisa	
p.98	
4.1.2 Método de análise	p.98
4.1.2.1 Unidade de análise e amostra populacional do estudo	p.99
4.1.2.2 Instrumentos de coleta de dados	p.99
4.1.2.3 Perguntas da pesquisa	p.100
4.2 A análise dos resultados	p.100

4.2.1 A intensidade da rivalidade entre as empresas da indústria	
p.100	
4.2.1.1 Número e tamanho dos concorrentes	
p.101	
4.2.1.2 Crescimento da indústria	
p.106	
4.2.1.3 Grau de diferenciação dos produtos	p.108
4.2.1.4 Custos de armazenamento	p.111
4.2.1.5 Concorrentes divergentes	p.112
4.2.1.6 Grandes interesses estratégicos	
p.112	
4.2.2 Ameaça de novos entrantes na indústria	
p.115	
4.2.2.1 As economias de escala	
p.115	
4.2.2.2 A diferenciação do produto	p.116
4.2.2.3 A necessidade de capital	
p.117	
4.2.2.4 Acesso aos canais de distribuição	p.117
4.2.3 O poder de negociação dos clientes	p.120
4.2.4 O poder de negociação dos compradores	p.123
4.2.5 A pressão dos produtos substitutos	p.126
4.2.6 Os fatores tecnológicos ecológicos	p.127
4.2.7 A atuação governamental	p.129
4.2.8 Os fatores econômicos e de mercado	p.131
4.2.9 Os fatores culturais e demográficos	p.133
4.3 Considerações gerais	
p.133	
4.3.1 Tendências futuras	p.135
4.3.2 Plano de apoio recomendado	p.137
5 CONCLUSÃO	p.139
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	p.143
7 ANEXO	p.149

Lista de Figuras

Figura 1: as cinco forças competitivas	p.17
Figura 2: o modelo adaptado de Porter	p.24
Figura 3: o ciclo de vida dos produtos	p.31
Figura 4: a matriz - produto/mercado	p.34
Figura 5: a análise de Swot	p.36
Figura 6: a matriz BCG	p.38
Figura 7: o modelo Mckinsey- general eletric	p.41
Figura 8: o diamante da vantagem nacional	p.46
Figura 9: fatores empresariais	p.50
Figura 10: o triângulo da competitividade estrutural	p.52

Figura 11: configuração da cadeia de valor	p.59
Figura 12: fluxograma do processo e beneficiamento de sal marinho	p.72
Figura 13: captação da água do mar para dentro dos chocadores	p.73
Figura 14: área de evaporação da salina	p.74
Figura 15: área de cristalização da salina	p.75
Figura 16: descarte das águas-mães	p.76
Figura 17: colheita de sal	p.76
Figura 18: transporte para lavagem do sal	p.77
Figura 19: lavador de sal	p.78
Figura 20: empilhamento do sal	p.79
Figura 21: cata -vento	p.82
Figura 22: esteira transportadora para empilhamento do sal	p.84
Figura 23: bombas centrífugas para captação da água do mar	p.85

Lista de Tabelas

Tabela 1: produção mundial de sal

p.87

Tabela 2: qualidade do sal e tecnologia de refino	p.89
---	------

Tabela 3: perfil de consumo pelo complexo soda/cloro

p.92

Tabela 4: evolução das exportações	p.95
Tabela 5: principais empresas e capacidade de oferta estimada	p.103
Tabela 6: localização por estado de moagens e refinação	p.104
Tabela 7: potencial de produção	p.105
Tabela 8: evolução do consumo de sal humano induzido	p.106
Tabela 9: evolução do beneficiamento de sal	p.107
Tabela 10: evolução da receita líquida de vendas (1998-2000)	p.108

Tabela 11: orçamento para se constituir uma moagem

p.117

Tabela 12: fornecedores de iodeto de potássio no Brasil

p.123

Tabela 13: alíquotas internas e externas do ICMS no RN

p.125

Lista de Gráficos

Gráfico 1: produção e extração do sal marinho

p.101

Gráfico 2: áreas de produção (base 1998/1999)

p.101

Gráfico 3: produção por município no RN

p.102

Gráfico 4: participação no mercado dos principais refinadores

p.110

Gráfico 5: comercialização por segmento das empresas pesquisadas

p.113

Lista de Quadros

Quadro 1: tipos de produtos produzidos

p.109

Quadro 2: marcas de sal produzidas pelas empresas pesquisadas	p.109
Quadro 3: principais marcas de sal refinado no país	p.110
Quadro 4: canais de distribuição	p.118
Quadro 5: período de safra -escoamento de produtos	p.125

Lista de Reduções

SIGLAS

ABERSAL - Associação Brasileira dos Refinadores de Sal.

ABIA- Associação Brasileira de Indústria de Alimentação.

FIERN- Federação das Industrias do Rio Grande do Norte.

IBAMA- Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IDEMA- Instituto de Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente do RN.

SIESAL- Sindicato da Indústria de Extração de Sal.

SIMORSAL- Sindicato dos Moageiros e Refinadores de Sal do Rio Grande do Norte.

UFRN- Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Lista de Abreviaturas

BCG- (*Boston consulting group*).

FCS- fatores críticos de sucesso.

NATRONTEC- estudo de oportunidades econômicas para Mossoró.

NORSAL- Norte salineira S.^a

PVC- cloreto de polivinina.

PIB- produto interno bruto.

PPDSM- plano plurianual para o desenvolvimento do setor mineral.

SEPLAN- secretaria de planejamento do Rio Grande do Norte

SWOT- (*strenghts*-forças, *weakness*-fraquezas, *opportunities*-oportunidades, *threats*-ameaças).

Símbolos

(Ca++) Cálcio.

(MgSO₄) sulfato de magnésio.

(Nabr) brometo de sódio.

((Nacl) cloreto de magnésio.

Resumo

SILVA, Sérgio L. Pedrosa. **Uma análise da indústria salineira do Rio Grande do Norte** - baseada no modelo de estratégia competitiva de PORTER. 2001.158f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A pesquisa realizou a análise da indústria salineira do Rio Grande do Norte, através da ótica de Porter, em que são abordados os diversos aspectos que envolvem a competitividade e a estratégia empresarial e os aspectos históricos e institucionais da indústria salineira com o objetivo de se conhecer o cenário em que ela está envolvida. A análise dos resultados obtidos permitiu verificar a acirrada concorrência que predomina nesse negócio. Através dos resultados desta análise são sugeridas as tendências futuras e um plano de apoio recomendado para esse tipo empreendimento.

Palavras -chave: visão estratégica de Porter, competitividade, indústria salineira

Abstract

SILVA, Sérgio L. Pedrosa. **Uma análise da indústria salineira do Rio Grande do Norte** - baseada no modelo de estratégia competitiva de PORTER. 2001.158f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The research accomplished the analysis of the salineira industry of Rio Grande do Norte, through the Porter's visions, in that are approached the several aspects that involve the competitiveness and the managerial strategy and the historical aspects and institutional of the salineira industry with the objective of knowing the scenery in that she is involved. The analysis of the obtained results allowed to verify the intransigent competition that prevails in that business. Through the results of this analysis they are suggested the future tendencies and a support plan recommended for that type enterprise.

Key-Word: Porter's visions strategy, competitiveness, salineira industry.

1 INTRODUÇÃO

A prática de produzir e comercializar é, sem dúvida alguma, um dos ofícios mais antigos envolvendo a evolução do homem. Entretanto, foi na revolução industrial promovida pela Inglaterra no fim do século XVIII que se mudou a forma de produção, saindo de um modelo artesanal para a indústria de produção em escala. A partir desse evento, o termo empresa ganha uma conotação competitiva, geradora de emprego e renda em substituição à produção artesanal.

Conforme Santos (1996, p.2-3), no Brasil, o que ocorreu foi uma industrialização tardia, com uma tecnologia basicamente importada, através de um processo chamado de "industrialização por substituição" durante o milagre econômico, concentrado principalmente no Sudeste do país. O que na verdade acontecia é que se deixava de comprar os produtos já manufaturados vindos de fora, para comprá-los às mesmas empresas, só que produzidos aqui no Brasil.

Desde início dos anos 60, o capitalismo ingressa numa nova fase de desenvolvimento, baseada numa dinâmica produtiva com sofisticada tecnologia, chamada por alguns de "terceira revolução industrial". A nova etapa produtiva passou a exigir ainda mais investimentos em pesquisas sobre implementação tecnológica, cuja viabilização passou a depender, principalmente, de grandes conglomerados empresariais, possuidores de capital.

Ao longo do tempo, sobreviver e prosperar tem significado adaptar-se e mudar. O que há de diferente nessa entrada do novo milênio é que o tempo

encurtou. Mudanças que apareciam em gerações agora surgem de um ano para outro, e até em menos espaço de tempo.

As qualidades intangíveis que definem as empresas e permitem que elas sobrevivam às mudanças para prosperar num mundo instável são: conectividade (está ligado às novas tecnologias da informática), capacidade de adaptação, rapidez e inovação (Faria, 1996).

As oportunidades existem, e quem está alerta consegue percebê-las, monitorando e avaliando os outros no mercado para descobrir novas maneiras de aproveitamento e aperfeiçoamento do produto. Drucker (1989, p.117), adverte:

“mudanças são oportunidades que podem ser vistas como ameaças por muitos executivos, mas todas precisam ser exploradas como uma oportunidade, para fazer algo diferente, algo novo e, acima de tudo, para fazer algo melhor, algo mais produtivo e lucrativo”.

Por isso é necessário que as empresas estejam atentas a toda essa gama de tendências que surgem a todo o momento, para que não venham a ficar ultrapassadas e obsoletas nas mudanças dos processos que demonstram como agir no mundo dos negócios.

O mercado muda com muita rapidez. Observa-se no cotidiano o impacto causado pelo aparecimento de novas tecnologias. Cada dia que passa, são anunciadas novidades na Internet, e o desenvolvimento dos faxes, celulares, TVs a cabo, satélites, DVDs. Isso dá a sensação de que há novos caminhos a serem descobertos. Por isso, devem se preparar para acompanhar as mudanças que essas novas tecnologias têm proporcionado ao homem moderno e ao mundo dos negócios. Saber quais são as novas tendências e como o mercado e os concorrentes estão atuando e acompanhá-los de perto é

hoje um requisito essencial a todos aqueles que buscam alcançar a vantagem competitiva em sua área de atuação, e não somente sobrevivência.

Tudo isso pode ser sintetizado no pensamento de Mark Mcneilly (1998, p.65):

“se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecermos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecermos nem ao inimigo e nem a nós mesmos, sucumbiremos em todas as batalhas”.

Onde buscar oportunidades? Oportunidades aparecem de diversas maneiras. Portanto, é preciso estar atento aos eventos e às tendências à medida que elas aparecem. Podem ser consideradas como tendências: descobertas tecnológicas, como os avanços na medicina, informática e eletrônica que estão ligadas ao surgimento de empresas de biotecnologia, empresas de novos serviços; Mudanças demográficas e mudanças de estilos de vida, que podem ser explicadas pela moda, tipos de comida e o interesse público por esporte; Determinantes econômicos históricos, como a crise de 1929, que proporcionou o crescimento de algumas empresas acima do normal e gerou a falência de muitas outras. A queda do preço do petróleo em 1973 criou novas empresas de perfuração. A força dos EUA impôs o estudo do inglês e com isso o aparecimento de cursos de idiomas pelo mundo; calamidades (terremotos, guerra etc.), são também ligadas ao surgimento de empresas, como no período da 2ª Guerra Mundial, além da prosperação das indústrias naval e bélica; o avanço da medicina e a pesquisa sobre o código genético (Faria, 1996).

As empresas estão a todo instante tendo que se confrontar entre si na busca por uma parcela maior de mercado, e a competitividade tem levado as empresas a procurar diferenciais para alcançar os seus objetivos. Segundo Santos, (1996, p.14):

"entendemos por vantagem competitiva tudo aquilo que pode ser feito melhor que a concorrência, além de um produto de qualidade e menor custo para oferecer aos clientes; Em que a velocidade dos processos é de relevância fundamental, bem como a logística de distribuição e o tempo, que é um fator chave na competitividade".

Mas o ponto diferencial que realça a vantagem de certas empresas é a inovação. Isso significa ter uma visão de futuro e buscar oportunidades para oferecer algo mais para as empresas.

Vantagem competitiva existe para aqueles que já anteciparam o futuro, estando sempre à frente do seu tempo, provocando mudanças. É necessário estar aberto ao novo e saber onde se inserir no mercado. Por isso é de extrema importância um estudo detalhado dos concorrentes em potencial e das possibilidades de crescimento do mercado no qual se pretende trabalhar.

Porter (1989, p.78) afirma que "as empresas que terão sucesso serão aquelas que descobrirem sua vantagem competitiva".

Nesse contexto, o autor deste trabalho se preocupa em fazer um estudo da estrutura competitiva da indústria salineira do Rio Grande do Norte, tendo como eixo central à competitividade. A pesquisa procura resposta para os seguintes questionamentos: como as cinco forças competitivas atuam sobre as empresas líderes no setor (Álcalis, Henrique Lages, Diamante Branco, Norsal e F.Souto)? Que tipos de estratégias são utilizadas por essas empresas em seus processos

de evolução? Qual o padrão de concorrência vigente na indústria salineira do RN?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Esta pesquisa propõe como objetivo geral fazer uma análise da concorrência da indústria salineira no Rio Grande do Norte sob a ótica ampliada do modelo de Porter.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Fazer um levantamento histórico da indústria salineira, descrevendo o setor a ser analisado e realizar um levantamento bibliográfico sobre: estratégia empresarial e competitividade, relatando as inovações constantes que estão ocorrendo e demonstrando as melhores práticas a serem adotadas.

2. Realizar um diagnóstico da indústria salineira do RN a partir da visão estratégica ampliada de Porter, procurando identificar o padrão vigente na indústria. Em que serão delineadas as tendências futuras e um plano de apoio recomendado para o setor.

1.3 Justificativa da pesquisa

A presente pesquisa tem por finalidade servir como roteiro para uma indústria que passa por sérias dificuldades, principalmente pela falta de investimentos e a falta de incentivos dos órgãos governamentais. Sendo assim, este projeto servirá como uma ferramenta gerencial de consulta para orientar esse setor da economia do Rio Grande do Norte, que se destaca no cenário nacional como o maior produtor de sal do Brasil (95% da produção nacional). Pois se constitui em um Estado com muitas riquezas naturais (sal, petróleo, agricultura, cimento), mas que não sabe gerir as suas potencialidades.

Segundo Andrade (1995, p.191), essa indústria é precária em virtude da longa estiagem (que já duraram até 5 anos), ocasionando uma superprodução e conseqüentemente preços incompatíveis com os custos realizados, resultando em uma indústria arcaica e obsoleta devido à falta de investimentos para acompanhar o avanço tecnológico.

Conforme Faria (1996), qualquer empreendimento para ter sucesso precisa definir uma filosofia, objetivos e, principalmente, estratégias. Este trabalho tem justamente a finalidade de suprir esta lacuna pela falta de qualquer tipo de direcionamento de como está situada essa indústria e os seus concorrentes, e o que eles devem e podem fazer para vir a ter uma vantagem competitiva.

E, principalmente, para saberem se posicionar em um mundo globalizado, competitivo, no qual os resultados positivos se constituem na meta e na sobrevivência das empresas, e a falta de competências mínimas para gerir um negócio se constitui na descontinuidade de qualquer empreendimento.

"Uma empresa sem estratégia é como um avião voando em plena tempestade, jogado para cima e para baixo, açoitado pelo vento, perdido entre relâmpagos. Se os relâmpagos ou os ventos não o destruírem, simplesmente ficará sem combustível" (Pagnoncelli & Vasconcellos, 1992, p.233).

Neste mundo competitivo, a concorrência está se tornando cada vez mais a principal preocupação das organizações (notadamente nos setores industriais) e dos governos na maioria dos países. Por isso, a administração estratégica se torna uma necessidade urgente, por detectar sinais de alerta quanto à agregação de valor aos produtos e serviços e quanto ao alcance da vantagem competitiva (Santos, 1996).

Nos dias atuais a velocidade com que as circunstâncias mudam são muito rápidas. Nada é estável ou definitivo. O que levou as empresas a procurarem encontrar estruturas as mais flexíveis possíveis. Um produto hoje é criado e lançado no mercado e em pouco tempo torna-se rapidamente obsoleto, exigindo uma renovação (se não uma substituição) imediata. Não há tempo a perder nas respostas às constantes mudanças de contexto em cada mercado. É evidente que existem mercados (produtos) mais voláteis (em que as tendências mudam rapidamente) do que outros. Devido a essas mudanças rápidas a estratégia tem o grande desafio de dar uma contínua, rápida e permanente resposta a tudo o que de novo vá surgindo.

1.4 Metodologia

A metodologia utilizada foi baseada inicialmente em uma pesquisa para realizar o levantamento histórico sobre a indústria salineira, e a revisão bibliográfica sobre estratégia empresarial e a competitividade. Posteriormente a análise da concorrência foi realizada através da visão estratégica de Michael Porter (1986), que procura relacionar a empresa com o ambiente externo, demonstrando que a concorrência não está somente nos atuais concorrentes, mas é influenciada pelas cinco forças competitivas estabelecidas por Porter, nas quais a empresa tem que encontrar uma estratégia para se defender contra essas forças para conseguir uma posição de destaque no mercado em que atua.

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Onde o conjunto das forças pode estar em todos os concorrentes, e para o desenvolvimento de uma estratégia é necessário pesquisar e analisar as fontes de cada uma destas forças” (Porter, 1986, p.13-17).

Por isso se optou por este tipo de análise, em virtude de Porter (1986) fornecer um roteiro de técnicas de como proceder ao estudo da concorrência de forma bastante objetiva e técnica, proporcionando uma visão sistêmica de como está focalizado esse tipo de indústria na atuação dessas cinco forças competitivas: novos entrantes, fornecedores, clientes, produtos substitutos, e rivalidade entre os concorrentes. E também foi necessária a maximização

desse modelo para analisar outros aspectos não abordados por Porter (1986), em que se utilizou o modelo ampliado de Casarotto (1995).

1.5 Estrutura do Trabalho

O primeiro capítulo trata da introdução, objetivos, justificativa e metodologia utilizada por este trabalho.

No segundo capítulo foi feita a revisão bibliográfica sobre a estratégia empresarial, demonstrando quais os tipos de estratégias em estudo pelos principais autores da área, dando maior ênfase a estratégia de Porter (1986), o qual é o instrumento utilizado para realizar a análise da indústria salineira: este capítulo ainda trata sobre a competitividade no mundo dos negócios, em que se pretende demonstrar, quais os procedimentos que uma empresa deve empreender para se posicionar à frente dos concorrentes para se obter sucesso em um mercado competitivo.

O terceiro capítulo trata do levantamento histórico e institucional da indústria salineira, no qual se faz uma narrativa desde a extração do sal marinho, passando pela produção salineira no período colonial, até chegar ao início da mecanização: em seguida relata-se como está o panorama dessa indústria, abordando-se os diversos aspectos de sua posição em relação ao mercado interno e externo.

No quarto capítulo, através da análise estratégica de Porter (1986) ampliada, demonstra-se a análise dos resultados obtidos através da pesquisa

de campo, em que são apresentadas as considerações finais, as tendências futuras e um plano de apoio recomendado para o setor.

No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões finais e também, as sugestões para futuros trabalhos sobre esse tema.

As referências bibliográficas estão relacionadas a seguir. E finalizando, no anexo está o questionário que foi utilizado para coletar os dados da análise dessa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia Empresarial

2.1.1 Conceitos Iniciais

Estratégia é um dos conceitos mais importantes e polêmicos em administração de empresas. Importado das aplicações militares, como a arte dos generais em empregar os meios disponíveis para atingir seus objetivos, a estratégia vem sendo aplicada no mundo dos negócios desde as primeiras formulações da moderna administração industrial, e tem se tornado tópico obrigatório na literatura sobre administração nas últimas décadas. Principalmente depois que os pesquisadores passaram a utilizar, na administração, as reflexões sobre estratégia militar e arte da guerra escrita por Clausewitz, no século XIX, Liddell Hart, neste século e muito anteriormente por Sun Tzu, no século IV a.C (Mintzberg & Quinn, 1990, p.3).

O uso de estratégias remonta certo tempo na história. Sua origem é grega e vem da palavra "strategos" e significa a "Arte do General" (Mintzberg & Quinn, 1990, p.4). Neste sentido, o significado literal mostra o modo como se atuar nas batalhas para vencer a guerra.

O resultado prático da estratégia, no seu puro sentido militar, consiste em enfraquecer ânimo e disposição das frentes de combate e na quebra da organização das forças oponentes (Lopes, 1978).

Chandler (*apud* Andrews, 1971, p.29) definiu estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e a adoção de cursos de

ação e alocação de recursos para alcançar os objetivos. Esta é uma definição ampla de estratégia, a qual inclui o próprio objetivo mais os meios de como conseguir atingir esse objetivo.

O trabalho publicado por Mintzberg (1995, p.12-13), foi o mais importante para estabelecer que o termo estratégia, aplicado aos negócios, requeria mais de uma definição para seu perfeito entendimento. Ele apresentou sua teoria através de cinco Ps, a saber, em Inglês: *plan, pattern, position, perspective, ploy*.

- Estratégia é um plano, uma direção, um caminho, um olhar à frente, um propósito e por isso mesmo entendida como estratégia de intenções;
- estratégia é um modelo, uma tendência a ser seguida baseada no comportamento passado e tanto pode assumir a forma de uma estratégia pré-concebida, quando derivada de modelos anteriormente estabelecidos, quanto assumir a forma de uma estratégia emergente, quando surge naturalmente no desenrolar das atividades;
- estratégia é posição, pois envolve a escolha de uma base física ou uma situação vantajosa;
- estratégia é uma perspectiva, uma visão da organização;
- estratégia, finalmente, pode ser vista como uma artimanha, uma manobra para vencer um competidor. Em outras palavras, podemos dizer que estratégia indica a direção e estabelece a manobra, concentra os esforços e busca a definição, posiciona a empresa e, sobretudo, proporciona consistência às decisões.

Mintzberg & Quinn (1990, p.66), identificaram dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica. Três escolas, de natureza prescritiva, têm tratado estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente e vêem a formulação de estratégia como um processo que envolve o desenho conceitual (escola do Design), planejamento formal (escola do Planejamento), e posicionamento competitivo (escola do Posicionamento).

Um outro grupo de sete escolas é apresentado por Mintzberg & Quinn (1990, p.67) : 1. a escola empreendedora, que trata da formação de estratégia como um processo visionário; 2. a escola cognitiva, que apresenta estratégia como um processo mental; 3. a escola de aprendizagem, que considera a estratégia como o resultado de um processo emergente; 4. a escola política, que enxerga a estratégia surgindo de um processo de conflito e disputa por poder; 5. a escola cultural, que vê estratégia como um processo ideológico; 6. a escola ambiental, que trata a formação de estratégia como um processo passivo. e, 7.a escola da configuração, que procura delinear os estágios e seqüências do processo de formação de estratégia como um todo integrado.

Whittington (*apud*, Gimenez, 1998, p.28), propõe uma visão mais recente do estado atual da área de estratégia empresarial. Este identificou quatro abordagens genéricas no processo de formação de estratégia: 1. clássica; 2. evolucionária; 3. processualista e 4. sistêmica.

A abordagem clássica apresenta a formação de estratégia como um processo racional de análise deliberada com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo da empresa. Baseada em um processo abrangente e detalhado de coleta de informação sobre o contexto ambiental e

organizacional, aliado a uma análise racional, a estratégia surge de planos cuidadosamente elaborados (Ansoff, 1977, p.115).

Os evolucionistas Freeman & Boeker, (1984, p.74); Hannan & Freeman, (1988, p.14), por outro lado, descartam completamente qualquer possibilidade de planejamento racional. Mudanças ambientais são consideradas impossíveis de serem previstas, e escolhas gerenciais não têm nenhuma influência nos destinos da organização. A principal força é o mercado que seleciona os mais aptos a sobreviverem.

Os processualistas Cyert & March (*apud* Gimenez, 1998, p.4) embora considerem a racionalidade do planejamento imperfeita, não concordam com a fé dos evolucionistas na supremacia das forças de mercado. Diferenças individuais de interesses e limitações cognitivas impedem a emergência de planos únicos cuidadosamente elaborados. Por outro lado, imperfeições do mercado permitem a existência de estratégias não-ótimas que emergem de um padrão de decisões passadas.

A perspectiva sistêmica Whitley & Whittington (*apud* Gimenez, 1998, p.4), é menos pessimista sobre a possibilidade de o estrategista realizar uma análise racional e formular estratégias globais. Contudo, o contexto social das empresas torna a estratégia dependente dos sistemas sociais particulares nos quais ela surge.

Assim, o processo é concebido como racional, mas guiado por objetivos pluralísticos e não somente maximização de lucros. Normas individuais e culturais podem impor outros objetivos que conflitam com a maximização de lucros.

Na seqüência, apresentar-se-á os tipos de estratégias verificados na literatura, cuja formulação é fruto de intensas pesquisas de estudiosos da área. Com o objetivo de fornecer subsídios que propiciem uma eficaz fundamentação para o processo analítico, são apresentadas as posições de alguns desses estudiosos. Ressalta-se que, além de focalizar conceitos clássicos, são abordadas outras estratégias que compõem o campo de estudo da estratégia empresarial, em que se procura enfatizar a estratégia competitiva de Porter, a qual é utilizada para realizar a análise da indústria salineira.

2.2 Tipos de Estratégias

2.2.1 A abordagem de Michael Porter

A estratégia competitiva de uma empresa é relacionada com o meio externo, através das forças sociais e econômicas, mas o aspecto principal é a indústria em que ela compete. A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. Para Porter (1986, p. 22), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las favoravelmente. O conjunto das forças pode estar em todos os concorrentes.

Para o desenvolvimento de uma estratégia é necessário pesquisar e analisar as fontes de cada força.

“Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas” (Porter, 1986, p. 22).

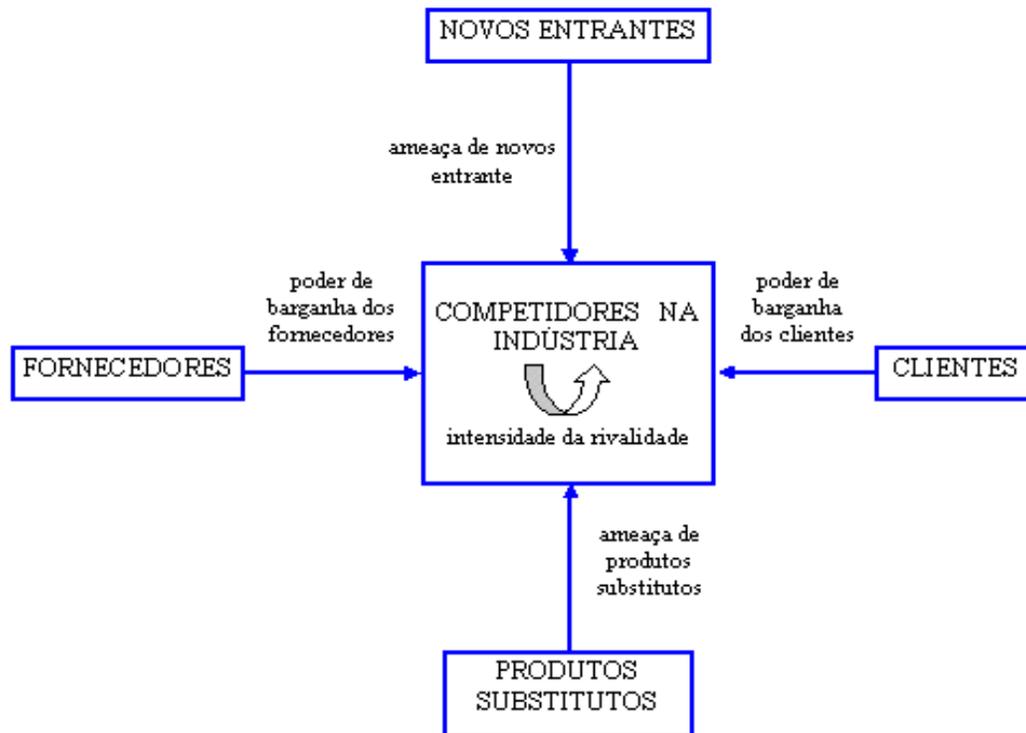
Segundo Porter (1986), o grau da concorrência depende de cinco forças competitivas básicas, conforme (figura 1). Uma análise dessas forças irá contribuir para uma avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, pois, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a sua rentabilidade. Além disso, estabelecerá a melhor posição possível no campo competitivo.

2.2.1.1 Ameaça de novos entrantes

Novas empresas que entram para um setor trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela de mercado e na maioria das vezes um bom capital. Conseqüentemente isso pode representar uma redução da margem de lucro das empresas já existentes, principalmente devido à queda de preços, decorrentes de estruturas mais enxutas, novas tecnologias, aumento da demanda por insumos, o que levará a um inflacionamento nos custos do produto final.

Na visão de Porter (1986, p.25), uma das formas de impedir a chegada de um novo entrante são as barreiras de entrada estabelecidas pelas empresas já existentes na indústria.

Figura 1: as cinco forças competitivas.



Fonte: Porter (1986, p.23).

2.2.1.2 O poder de barganha dos fornecedores da empresa

Como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, surge naturalmente uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores.

O poder de negociação dos fornecedores determina até que ponto eles podem forçar o aumento do preço do produto que necessitam comprar e pode levá-los a se apropriar dos benefícios decorrentes do valor gerado pelas empresas da indústria para seus clientes (Porter, 1986, p.44).

Os fornecedores em uma indústria representam uma ameaça ao elevarem os seus preços ou reduzirem a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Caso os fornecedores estejam concentrados, estes podem comprometer a rentabilidade da indústria quando esta não consegue repassar os aumentos de custos em seus preços.

A atuação dessas forças é um tanto quanto significativa, uma vez que direcionam a concorrência na indústria e determinam rentabilidade da mesma.

De acordo com Porter (1986, p. 45), uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isso compreende uma série de abordagens possíveis a saber:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Essas regras também fazem parte da estrutura. A rentabilidade depende também da adesão dos competidores às mesmas. Nos mercados competitivos, as forças são desfavoráveis e as constantes entrada e saída de competidores

impedem que os agentes fixem regras favoráveis de comportamento competitivo.

2.2.1.3 A ameaça de produtos substitutos

Um velho ditado diz que ninguém é insubstituível. A concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra. A forma de identificação de produtos substitutos, conforme Porter (1986), é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Se a indústria, fabrica janelas de alumínio, ela tem que se preocupar com os fabricantes de janelas de vinil. Quando uma indústria inova, outra pode sofrer.

Os substitutos reduzem as taxas de retorno dos investimentos de uma indústria, à medida que forçam os preços que as empresas podem fixar como lucro (Porter, 1986, p.40).

2.2.1.4 O poder de barganha dos clientes da empresa

Os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende de quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante.

O poder de negociação dos compradores igualmente determina o grau da liberdade de movimento em sua política de preços. Se os seus consumidores

são muito mais poderosos que sua empresa, eles podem forçar o preço para baixo, podem forçá-lo a oferecer inúmeros serviços gratuitos, ou a manter grandes estoques envolvendo custo e risco. Isso pode eliminar o lucro de sua atividade.

Para Porter (1986), dependendo da sua situação no mercado os grupos de compradores podem exercer pressão em relação à redução dos preços, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais. Um grupo de compradores se torna poderoso se as seguintes situações forem verdadeiras:

- os compradores estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do fornecedor;
- os produtos que ele compra não é diferenciado. Eles podem jogar os vendedores uns contra os outros, pois existem muitos fornecedores alternativos, forçando os preços para baixo;
- compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- os produtos que os compradores adquirem da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- o poder dos compradores é aumentado quando o vendedor se defronta com custos de mudança;
- o lucro dos compradores é baixo;
- o produto não é um insumo importante para a qualidade do comprador;

- o comprador tem total informação do mercado.

2.2.1.5 A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

Todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que para Porter é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica. As empresas manobram para conquistar posições. Elas podem atacar-se umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir, talvez até formando alianças. Isso depende dos fatores anteriormente discutidos.

A rivalidade em uma indústria ocorre porque os concorrentes percebem o surgimento de novas oportunidades para melhorar a sua posição no mercado, onde são utilizadas muitas táticas, como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos, aumento dos serviços ou das garantias para os clientes (Porter, 1986, p.34).

2.2.2 Estratégias competitivas genéricas

Porter identificou três estratégias genéricas que poderiam ser usadas individualmente ou em geral para criar uma posição defensável que ultrapassasse a ação dos competidores em uma indústria. Essas três estratégias genéricas são: a liderança no custo total; a diferenciação e o enfoque.

2.2.2.1 Liderança no custo total

Essa era uma estratégia muito popular pela década de 70, devido à popularização da curva de experiência, em que manter o menor custo entre os competidores e alcançar um volume alto nas vendas era o tópico central da estratégia, na qual a qualidade, a redução de custos pela experiência, e um controle rígido do custo e das despesas gerais e muito particularmente dos custos variáveis eram questões fortes e constantes.

Para Porter (1986), uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas.

"A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas e outros fatores" (Porter, 1986, p. 11).

2.2.2.2 A diferenciação

Significa a criação de algo que seja único no mercado, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores, em nível de produto ou serviço. É como tirar do consumidor a comparação entre o seu produto e os outros, tornando-o importante para o cliente.

A diferenciação pode ser feita por mudança na tecnologia, na imagem da marca, na qualidade dos serviços. Porém, preço e custo não são elementos diferenciadores, já que muitas pessoas preferem pagar mais por um produto de melhor qualidade (Porter, op. cit.).

2.2.2.3 O enfoque

Porter (1986), afirma que essa estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria.

O objetivo dessa estratégia é atender um segmento-alvo e satisfazer melhor as suas necessidades. O "enfocador" seleciona um segmento de mercado, ou uma linha de produtos, e adapta sua estratégia para atendê-lo, excluindo outros competidores.

O segmento-alvo escolhido deve ser clientes com necessidades incomuns, para diferir de outros segmentos de mercado. Caso contrário, a estratégia de enfoque não prosperará (Porter, op. cit.).

2.2.3 Modelo de Porter adaptado

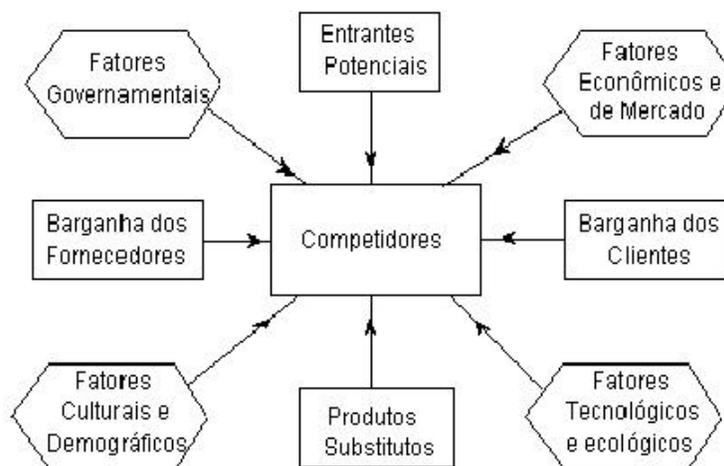
A complementação do modelo de Porter se torna necessária uma vez que os aspectos abordados por este modelo de 1980, em que os fatores diretos (entrantes potenciais, produtos substitutos, barganha de clientes, barganha de

fornecedores), não proporcionam uma análise atualizada, uma vez que os fatores indiretos afetam de forma incisiva a competitividade de um segmento, esses fatores, que se pode chamar de indiretos, conforme Casarotto (1995), em que, as oportunidades e ameaças, estão inclusas em novos fatores incorporados, ou seja, governo, mercado/economia, cultura/demografia e tecnologia/ecologia.

Pode-se então classificar os fatores de competitividade em dois tipos:

- fatores diretos: entrantes potenciais, produtos substitutos, concorrentes, barganha dos clientes e barganha dos fornecedores;
- fatores indiretos: governo, tecnologia/ecologia, mercado/economia, cultura/demografia.

Figura 2: Modelo de análise de competitividade ampliado.



Fonte: Casarotto, (1995, figura 3.6).

A ampliação do modelo baseia-se também em Porter (1999), e tem a finalidade de proporcionar uma análise mais atualizada da competitividade da indústria salinera, demonstrando também a influência que os fatores externos afetam na concorrência dessa indústria.

2.2.4 A abordagem de Miles e Snow

Dentre as diversas taxonomias existentes para estratégia, a proposta por Miles e Snow (*apud* Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.234), baseada em um estudo de empresas em quatro indústrias (edição de livros escolares, eletrônica, processamento de alimentos e serviços de saúde), classifica os comportamentos corporativos em quatro categorias amplas, cada uma "com sua estratégia única para se relacionar com o(s) mercado(s) que escolheu", bem como sua "configuração particular de tecnologia, estrutura e processo", as quais chamaram de:

estratégia defensiva: a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado do que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio através de melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor do que qualquer um;

estratégia exploratória: a empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem lucrativos;

estratégia analítica: procura-se "minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro", de forma que a melhor descrição desta abordagem seja "equilibrada".

Manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e exploratórias;

estratégia reativa: ao contrário das outras três, reage ao seu ambiente. De acordo com os autores esta abordagem é considerada um fracasso, "inconsistente e instável". Em outras palavras, temos aqui uma "estratégia residual, que surge quando uma das outras três é seguida de maneira inadequada". É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade.

2.2.5 A abordagem de Prahalad & Hamel

Muito popular nos dias atuais (principalmente por ser tema de estudo da estratégia empresarial na década de 90), por vislumbrar que a estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades. Prahalad & Hamel (1995), são os maiores responsáveis pela disseminação desses conceitos na comunidade de negócios. Por isso esta abordagem tende a considerar a administração estratégica em um processo de "aprendizado coletivo", que visa desenvolver e explorar as competências distintivas difíceis de serem imitadas (Prahalad & Hamel, 1995, p.57).

Em que os três conceitos mais populares de Prahalad & Hamel, são: competência essencial, intenção estratégica e tensão e alavancagem e estão mais ligados às características das organizações do que aos processos por elas utilizados (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.161).

Competência Central: as origens dessas idéias são de Hiroyuki Itami (*apud*, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.162). Ele afirma que "a essência da estratégia bem-sucedida está na adequação estratégica dinâmica, o casamento de fatores externos e internos com o conteúdo em si da estratégia. Uma empresa alcança a adequação estratégica através do uso eficaz e da acumulação eficiente dos seus ativos invisíveis, tais como *Know-How* tecnológico ou lealdade dos clientes"

Os ativos invisíveis, que "servem como pontos focais do desenvolvimento da estratégia e do crescimento, são difíceis de se acumular, capazes de usos múltiplos e simultâneos e são, ao mesmo tempo, insumos e resultados das atividades da empresa, significando que eles alimentam a estratégia, mas também podem se acumular em consequência da mesma" (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Esses autores consideram a competência central como a consequência do "aprendizado coletivo da organização, especialmente de como coordenar aptidões de produção diversas e integrar múltiplas correntes de tecnologia" (op. cit, p.163). Isso requer comunicação, envolvimento e um profundo compromisso para trabalhar através das fronteiras organizacionais.

A Intenção Estratégica: é outro conceito importante para Prahalad Hamel. Assim, estabelece a direção geral e define as oportunidades emergentes de

mercado, Na qual prevê uma posição desejada de liderança e estabelece o critério que a organização irá usar para mapear seu progresso.

Tensão e Alavancagem: mais tarde, esses autores acrescentaram os conceitos duplos de "esticar" e "alavancar". Eles definiram tensão literalmente como "desajuste entre os recursos de uma empresa e suas aspirações" (Prahalad e Hamel, 1995, p.58). Por outro lado, há muitas empresas que são bem-dotadas de recursos, mas carece de suficiente "tensão" em suas aspirações.

Mas a tensão não é suficiente: as empresas também precisam aprender como alavancar uma base limitada de recursos, como:

- “1. concentrar recursos de forma mais eficaz em torno de um ponto focal estratégico”;
2. acumular recursos de forma mais eficiente, extraindo conhecimento da experiência e tomando emprestado os recursos de outras empresas;
3. complementar um tipo de recurso com outro para criar maior valor, misturando-os e equilibrando o desenvolvimento de produtos, a elaboração de produtos e serviços e infra-estrutura de entregas, marketing e assistência técnica;
4. conservar recursos sempre que possível, por reciclagem e pela captação dos recursos de outras empresas;
5. recuperar recursos de mercado no menor prazo possível” (Prahalad e Hamel *apud* Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.164).

A meta estratégica não é achar um nicho de mercado, mas sim, criar um novo espaço que não se encontre no mapa, adequado às forças da companhia.

Prahalad e Hamel (*apud* Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000) afirmam que, durante os anos 80, os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas nas corporações. Nos anos 90, eles foram julgados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornaram o crescimento possível. Uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção. Os autores acrescentam que não é possível para uma empresa fazer uma aliança inteligente se ela não tiver feito uma escolha acerca de onde ela formará a liderança de competência. As empresas japonesas, por exemplo, beneficiaram-se com alianças, utilizando-as para aprender com os parceiros.

Prahalad & Hamel, pertencentes à escola estratégica do aprendizado, entendem que “a estratégia depende de aprendizado e este depende de capacidades” (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.161). Sabe-se que esta escola possui as suas fragilidades, mas entende-se também que ela representa o contrapeso à cautela racional que, por tanto tempo, dominou a literatura e a prática estratégica.

A organização que aprende está em evidência. Entretanto, ela, por si só, não está apta a desenvolver todo o processo estratégico de uma organização. As pessoas têm que aprender, mas também têm que continuar realizando seu trabalho cotidiano eficientemente para não conduzir a desintegração da estratégia (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p. 166).

2.3 Modelos de análise de negócios

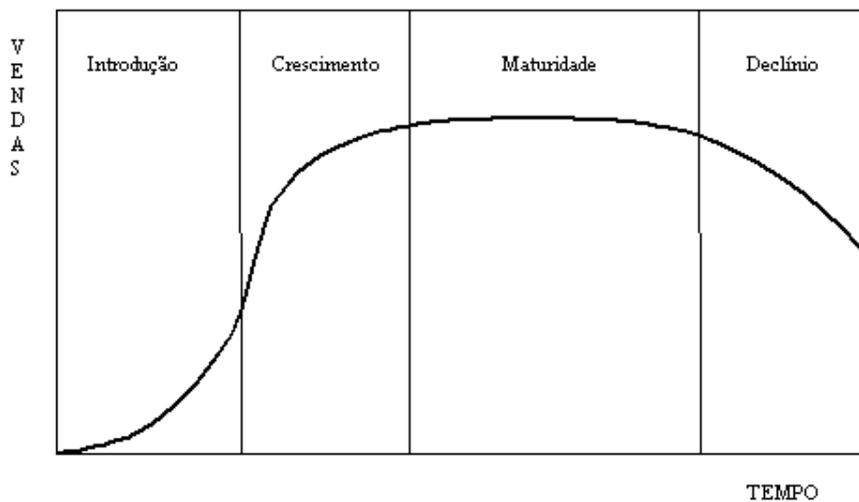
Nas unidades estratégicas de negócios ensejou-se a utilização de abordagens já existentes e o desenvolvimento de outras que contribuiriam para a realização de diagnósticos estratégicos e a elaboração de estratégias fundamentadas nas especificidades das unidades de negócios.

Segundo Faria (1996), os modelos de análise mais utilizados no conhecimento de uma empresa e de sua posição no mercado são: análise do ciclo de vida do produto, análise da matriz produto-mercado, a abordagem de portfólio: a matriz BCG e a Matriz e Mckinsey; análise SWOT (ameaças e oportunidades, fraquezas e fortalezas). Serão abordados os principais tópicos que envolvem estes modelos de análises de negócios difundidos na literatura.

2.3.1 o ciclo de vida do produto.

Segundo Oliveira (1986, p.55), nessa abordagem, o desenvolvimento de estratégias competitivas deve levar em consideração em que estágio do ciclo de vida se encontra os produtos.

Figura 3: O ciclo de vida de um produto.



Fonte: Porter (1986, p.158).

Os modelos tradicionais de análise do ciclo de vida mostram que os produtos e serviços das empresas passam por cinco etapas ao longo de sua vida: introdução, crescimento, maturidade, e declínio. Cada estágio desse determina um padrão específico de desempenho do produto no mercado e fornece informações importantes para o desenvolvimento de análises com o intuito de obter o melhor retorno possível do esforço de mercado da empresa.

A teoria do ciclo de vida dos produtos foi inspirada na biologia, entendendo que, tal como um ser vivo, os produtos passam por quatro etapas ao longo da vida deles. Em cada uma dessas fases pode-se observar diferentes taxas de crescimento, variando também o número de concorrentes, a divisão do mercado e a tecnologia envolvida (Oliveira, 1986).

Na fase de introdução consideram-se fatores críticos de sucesso a inovação e o planejamento. Este último fator é de vital importância devido a

esta primeira fase ser caracterizada por elevados investimentos, reduzindo o retorno das aplicações, em que se observa uma grande exigência na criação das estruturas de produção e distribuição compatíveis com a concorrência, o que torna o planejamento em um importante instrumento para acelerar a passagem por esta fase da evolução. Segundo Porter (1986, p.158), “a duração dos estágios variam demasiadamente de indústria para indústria e não está claro em que estágio do ciclo de vida está uma indústria. Este problema reduz a utilidade do conceito como instrumento de planejamento”.

Na fase de crescimento, existe a necessidade da empresa de aproveitar essa fase e torná-la tão rentável quanto possível. Os fluxos financeiros tornam-se favoráveis, sendo fundamental aproveitá-los para sustentar as necessidades de investimento, que se mantêm elevadas. Esse crescimento pode tornar o mercado atrativo para potenciais concorrentes, o que se pode contrapor à tendência para a estabilização das posições concorrenciais.

Ao atingir a maturidade, o mercado se aproximou da sua expressão máxima, crescendo agora em um ritmo lento. O número de concorrentes será agora elevado, e o marketing se constitui em um diferencial para conquistar novas parcelas de mercado. Os fluxos financeiros são agora mais abundantes, e se procurará prolongar ao máximo essa fase. Porter (1986, p.158), afirma que as companhias podem afetar o formato da curva de crescimento através da inovação do produto e do reposicionamento .

Por último, o produto chegará a sua fase de declínio, quando o mercado global começar a diminuir sensivelmente, sendo necessário escolher o momento certo para o abandoná-lo. O controle da gestão deverá estar, nesse

momento, no centro das atenções, procurando redimensionar os produtos e até mesmo substituir por outros.

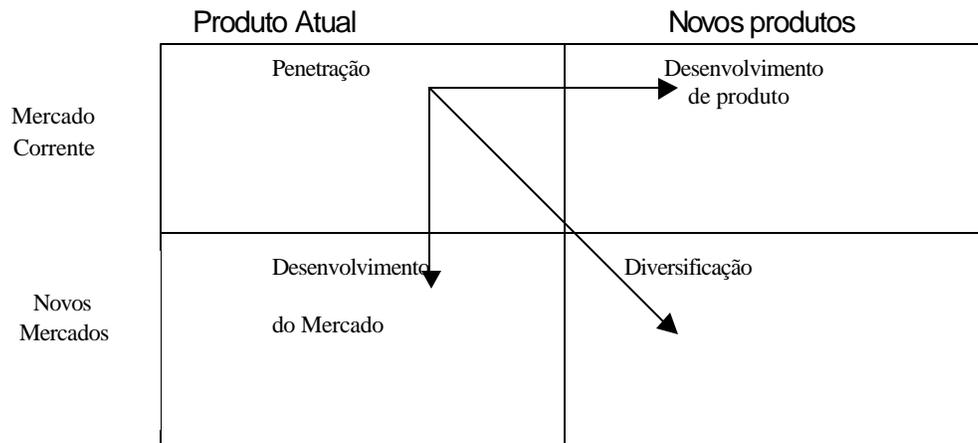
O modelo de análise do ciclo de vida dos produtos, introduz uma importante teoria, servindo de base para os modelos que o seguem, no entanto tem uma capacidade de previsão limitada, devido às fases terem uma duração muito variável e pela capacidade de as empresas afetarem a forma e ordem como se sucedem com suas ações.

2.3.2 Matriz produto-mercado (Ansoff).

Esse modelo de análise, usado para o desenvolvimento de estratégias para as empresas, tem como base o uso de uma matriz de dupla entrada, em que se trabalha com dois vetores (produto e mercado), e também da análise conjunta, considerando-se num vetor produto (atuais e novos) e no outro mercado (atuais e novos), obtêm-se quatro opções de ações estratégicas de crescimento intensiva (apresentadas em ordem de menor para maior risco para a empresa), como segue:

- penetração de mercado (produtos atuais em mercados atuais);
- desenvolvimento de mercado (produtos atuais em novos mercados);
- desenvolvimento de produtos (novos produtos para os mercados atuais);
- diversificação (novos produtos para novos mercados).

Figura 4: a matriz -Produto/Mercado



Fonte: Ansoff (1977, p.92).

Conforme a (figura 3), a estratégia de penetração se dá com os mesmos produtos nos mesmos mercados e pode implicar em expansões horizontais ou melhoria de produtividade via novos processos. Já a estratégia de desenvolvimento pelo produto se dá através do desenvolvimento do produto, mas atuando no mesmo mercado. Também aqui, investir em novos produtos pode significar novos processos, especialmente em indústrias de produtos com propriedades, com o a indústria química.

A estratégia de desenvolvimento de mercado se dá pela exploração de novos mercados, mas com os mesmos produtos destinados a novos mercados.

A estratégia de diversificação pode se dar de três maneiras:

diversificação lateral: novos produtos em linhas de produção ou processos paralelos;

integração a jusante: novos produtos tendo como matéria-prima seus atuais produtos;

integração a montante: novos produtos como insumos para seus atuais produtos, podendo também ser destinados ao mercado.

Assim, um alto poder de barganha dos clientes pode indicar a diversificação à jusante ou uma forte concorrência pode indicar uma diversificação lateral, ou então uma boa base em tecnologia pode indicar uma expansão pelo produto, ou ainda, um alto crescimento demográfico em algum segmento pode indicar uma expansão de mercado.

Mas essas estratégias são também dependentes das estratégias de competitividade e de utilização dos meios. Assim, uma estratégia de diferenciação de produto pode dizer respeito a uma expansão pelo produto ou a uma diversificação lateral.

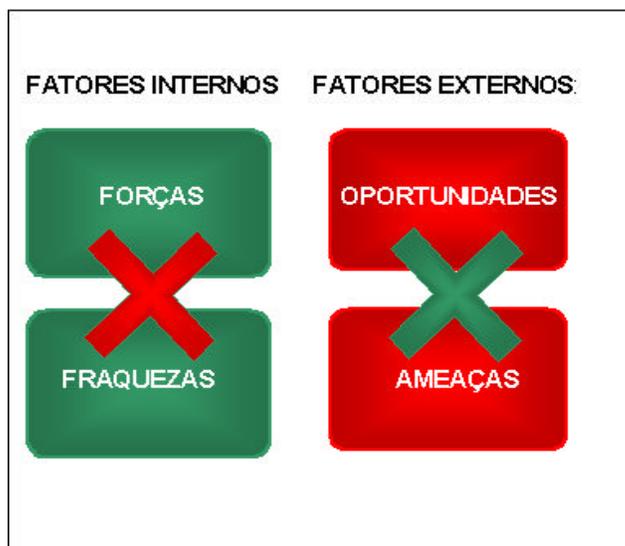
O processo de reconhecimento da empresa, segundo Ansoff (1977), pode ser conseguido analisando-se a sua posição em termos do conjunto produto e mercado. Este “elo comum” pode assumir a forma de um vetor de crescimento, o qual indica a direção em que a empresa está andando em relação aos produtos e mercados.

Essa vantagem competitiva visa a “identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial” (Ansoff, 1977, p.93).

2.3.3 A análise de SWOT

A análise SWOT (sigla das palavras inglesas: *Strenghts*-pontos fortes; *Weakness*-pontos fracos; *Opportunities*-oportunidades; *Threats*-ameaças), consiste na percepção das variáveis presentes na empresa e no mercado. Assim, em nível externo a empresa procura identificar ameaças, variáveis não-controláveis pela organização que podem afetar negativamente o seu desempenho e oportunidades, variáveis também não-controláveis, mas que podem afetar positivamente o desempenho da empresa. Na análise interna (empresa), a empresa procura identificar as suas força e fraquezas (Faria, 1996, p.28).

Figura 5: a análise de SWOT



Fonte: Faria (1996, p.29).

Em cada mercado, pode-se encontrar um conjunto de fatores de grande influência no desempenho das empresas. São os atributos valorizados pelos consumidores nas suas opções de compra. E em relação a esses fatores que a

empresa tem de garantir um bom desempenho para obter sucesso no mercado. Esses fatores designam-se de fatores críticos de sucesso ou por fatores-chave de sucesso e são conhecidos pela sigla FCS (Ohmae, 1989, p.41).

Em geral, em cada segmento de mercado existem três ou quatro e no máximo cinco fatores críticos de sucesso. Cada atividade, seja de negócios, culturais ou desportivos, tem os seus.

A capacidade competitiva da empresa resulta da sua capacidade relativa aos FCS para enfrentar a concorrência e o meio envolvente, tendo em conta as suas forças e fraquezas, as ameaças e oportunidades. Pode-se sintetizar as ações de reação da empresa em função da análise cruzada entre a preponderância de pontos fortes ou fracos e a preponderância de ameaças ou oportunidades (Ohmae, 1989, p.42).

2.3.4 A abordagem de Portfólio

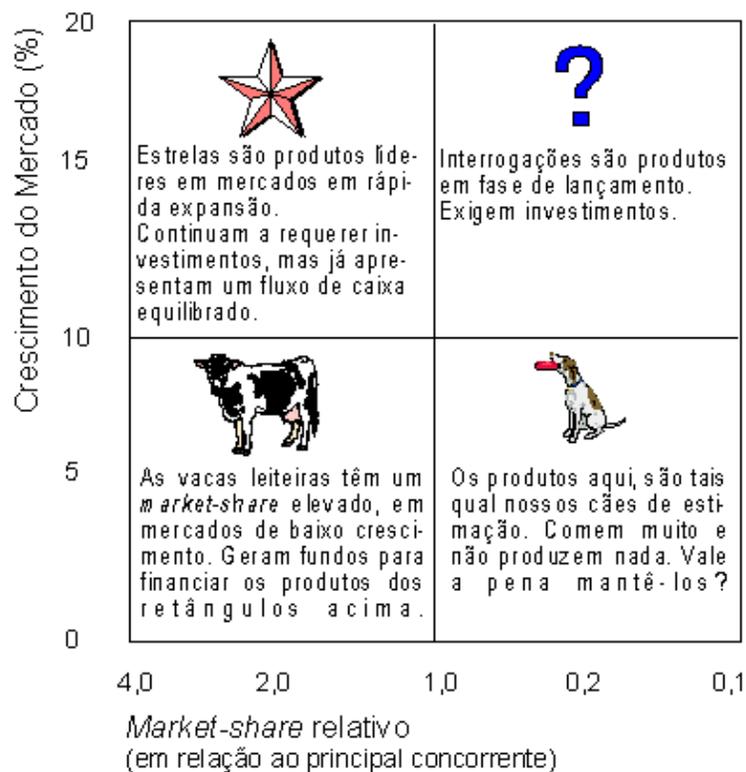
Consiste na avaliação do negócio em relação ao mercado e à estrutura da empresa. Então, desenvolve-se uma função estratégica para melhorar o desempenho da organização. Trata-se de uma abordagem profundamente analítica e racional e utiliza matrizes em seu enfoque.

Em 1929, o *Boston Consulting Group* apresentou uma matriz de ordem 2 X 2, para analisar unidades de negócios – a Matriz BCG. Com ela, segue o modelo da matriz 3 X 3, elaborada por McKinsey. Veremos agora o modo de aplicação destas duas matrizes:

2.3.4.1 a matriz BCG

Consiste no uso de uma matriz de dupla entrada, em que no eixo vertical consideram-se as taxas de "crescimento do mercado" e no eixo horizontal a "participação relativa de mercado" da empresa ou unidade de negócio, relacionando essas variáveis com o fluxo de caixa dos produtos analisados. Os produtos então são distribuídos em quatro quadrantes de acordo com as suas posições relativas em relação ao crescimento do mercado e da participação relativa de mercado da empresa em relação ao principal concorrente (Gracioso, 1990, p.65). Assim, obtêm-se quatro grupos de produtos:

Figura 6: a matriz *Boston Consulting Group* (BCG)



Fonte: adaptado de Gracioso (1990, p. 66).

A construção deste modelo partiu de pressupostos que o sustentam e o limitam:

- a reestruturação e a capacidade de gerar fundos dependem dos efeitos de escala e da experiência;
- há uma relação direta entre a parcela de mercado e a rentabilidade em longo prazo;
- a taxa de crescimento do mercado depende da fase de vida do produto. Os recursos necessários ao crescimento de um produto são diretamente proporcionais à taxa de crescimento do mercado.

Uma unidade de negócios na categoria ponto de interrogação, são produtos com elevada taxa de crescimento, mas com uma faixa de mercado relativamente pequena. É o caso típico da fase de introdução de um produto. As opções que se colocam quanto a esses produtos são as de investir fortemente ou abandonar o produto. A decisão deverá ser tomada tendo em conta o potencial de crescimento de cada produto face aos concorrentes.

Os produtos estrela possuem uma grande faixa relativa de um mercado em rápido crescimento e deve ser bastante lucrativa. Contudo, os fluxos financeiros são modestos devido ao esforço necessário ao crescimento. A estratégia a adotar será a de manter a posição.

Quando atingem a fase de vaca leiteira, os produtos têm uma posição de liderança num mercado amadurecido. Nessa situação, o crescimento é lento, com vendas muito elevadas e reduzidas necessidades de investimento, o que

faz os fluxos financeiros serem fortemente positivos. A opção estratégica ideal é a de administrar o excesso de caixa.

Finalmente, os "cães" são produtos em declínio, com pequena quota de mercado. São produtos que não geram fundos consideráveis, mas que também têm necessidades muito reduzidas. Como tal, a opção deverá ser abandonar os "cães" ou conservá-los na expectativa, mas apenas enquanto os fluxos financeiros gerados não forem negativos.

A escolha de uma carteira de produtos ideal deve conseguir equilibrar a obtenção e aplicação de fundos, aplicando no desenvolvimento dos "pontos de interrogação" os fluxos financeiros gerados pelas suas "vacas leiteiras". O percurso do êxito conduz um produto de "ponto de interrogação" a "estrela" e, depois, a "vaca leiteira". Contudo, é possível que um produto mal-sucedido passe diretamente de ponto de interrogação a "cão", situação na qual um produto só deve ser mantido enquanto gerar alguns fluxos financeiros positivos (Gracioso, 1990, p.67).

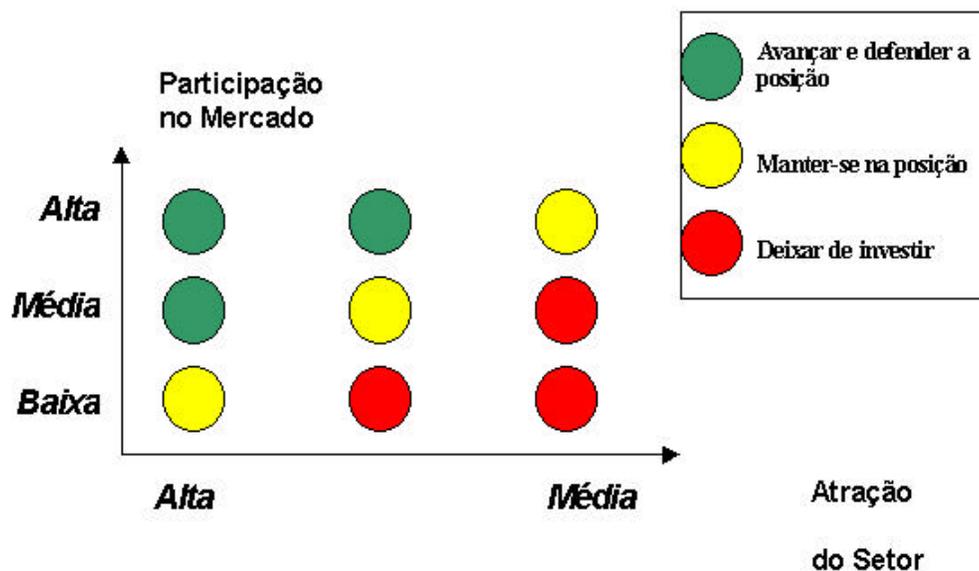
A matriz BCG responde aos objetivos a que se propôs, contudo, sintetiza a natureza dos negócios, através de uma representação gráfica que contém poucos indicadores e está adequada apenas ao contexto em que foi criada, apontando para uma estratégia de crescimento e liderança em custos, pois, hoje em dia, liderar em custos não basta, é preciso também atingir outros fatores determinantes na estratégia empresarial para se obter a vantagem competitiva.

2.3.4.2 A Matriz de McKinsey

Durante os primeiros anos da década de 70, começou-se a aplicar um modelo de análise de posicionamento da empresa em função da atração que o mercado registra.

O modelo McKinsey/General *Electric* procura ultrapassar a simplificação reducionista do modelo BCG. Adota, por isso, uma nova matriz, na qual os vetores são a atração do setor e a participação no mercado da empresa.

Figura 7: o modelo da matriz Mckinsey.



Fonte: Faria (1996, p.25).

Como se vê, o modelo está assentado em uma matriz 3 X 3, onde os eixos são:

horizontal: revela o grau de atração do setor do mercado. A atratividade alta ou baixa do setor depende de vários fatores de tipo macroeconômico e de situação específica de cada mercado;

vertical: mostra o posicionamento do negócio no mercado, em função de sua liderança e participação.

Em cada retângulo da matriz, o posicionamento se dá de acordo com a associação dos eixos vertical e horizontal, nos quais deverá se avaliar em que linha da matriz está a participação do negócio no mercado, bem como em que coluna está a atratividade do ramo do negócio.

Quando a empresa está em um mercado pouco atrativo, que não cresce e onde possui escassa participação, definimos uma situação onde se deve deixar de investir no negócio.

No outro extremo da matriz, aparecem as situações de sucesso estratégico, em que os mercados possuem altas oportunidades. Nesse caso, a estratégia ideal é defender sua privilegiada posição em relação aos outros concorrentes.

Na zona intermediária, a empresa não tem uma posição privilegiada em mercados mais atrativos. Logo, a essa situação corresponderá uma ação estratégica que melhore sua participação e aumente seus rendimentos.

A diferença fundamental deste modelo face ao anterior não está na estratégia recomendada para cada situação, mas sim, na forma de posicionar os produtos em cada quadrante. Na matriz 3 X 3, McKinsey procura classificar as oportunidades e perspectivas de negócios, encarada de forma simplista pela matriz BCG (Faria, 1996, p.36).

2.4 Competitividade

Entre o fim dos anos 70 e o início dos 80, a noção de concorrência que predominava na literatura de gestão empresarial passou a ser acompanhada e

complementada pelos conceitos de competitividade e vantagem competitiva. Ainda que não se tenha um consenso quanto ao marco histórico que caracteriza tal mudança, foi o livro de Michael Porter, "Estratégias Competitivas", escrito em 1980, que representou o mais relevante esforço teórico para a consolidação dos novos conceitos Zaccareli (*apud*, Santos, 1996).

Na economia globalizada construída nos anos 90 e no cerne das tendências esperadas para o novo milênio, a expressão-chave continuará sendo a competitividade. E como elementos de sua sustentação permanecerão a produtividade e a detenção das melhores práticas mundiais (Drucker, 1989, p.177).

Com a democratização da informação, houve um grande impulsionamento da tecnologia. O resultado é uma desafiadora realidade comercial, a emergência de mercados globais de produtos padronizados para o consumidor em uma escala de grandeza nunca antes imaginada.

Duas forças então estabelecem a forma do mundo dos negócios: a democratização da informação e a tecnologia. A primeira ajuda a determinar as percepções das realidades econômicas; a segunda, também determina as preferências. Não importa o quanto às preferências se desenvolvam ou se diferenciem, elas também convergem gradualmente e formam mercados onde as economias de escala levam à redução de custos e preços (Faria, 1996).

No âmago dessa revolução, todas as empresas se deparam com a inadequação tecnológica, se não com a obsolescência. Essa revolução provoca um forte impacto nas empresas líderes de mercado, que investem pesadamente em tecnologia. Entretanto, isso também significa que as

empresas correm riscos por não inovarem e também por inovarem. A liderança é alcançada por aquelas poucas empresas que aprendem a inovar com êxito e continuamente. As empresas que não se adaptarem às novas realidades globais se tornarão vítimas das que o fizerem.

A organização emergente tem melhores condições para lidar com a dinâmica deste cenário por não estar atrelada aos antigos paradigmas e, principalmente, por ter melhores condições de lidar com a tecnologia de última geração do que uma empresa já estabelecida. Isto se dá, principalmente, devido ao que se denomina de base instalada. Isto significa que, por exemplo, para fazer uma inovação, a empresa já estabelecida terá que torná-la compatível com a base tecnológica já existente. Em que a empresa competitiva é:

"aquela capaz de se manter de forma voluntária num mercado concorrencial e evolutivo, realizando uma margem de autofinanciamento suficiente para assegurar a sua independência financeira e os meios necessários à sua adaptação" (Freitas & Lesca, 1992, p.97).

A adaptação das organizações se relaciona à manutenção de um comportamento adequado aos fatores do ambiente. A empresa deve reagir rapidamente às mudanças, por causa de sua percepção quanto a serem ameaças e oportunidades, para que possa atingir seus objetivos e aumentar a probabilidade de garantir a sua continuidade.

O ambiente não somente a altera, mas também impõe um conjunto de condições que se torna requisito para a sua própria operação, podendo se não satisfeitas colocá-la em situação vulnerável (Zacarelli, Fischmann & Leme,

1980, p.98). As restrições, aspectos tecnológicos, culturais, sociais, políticos e legais afetam de forma diferenciada os diversos tipos de organização.

O ambiente modela como as atividades são configuradas, quais recursos podem ser empregados e quais compromissos podem ser realizados com sucesso. O contexto onde a organização se insere influencia enormemente na forma como ela é criada, organizada, gerenciada e até na maneira como compete.

Coutinho & Ferraz (1995, p.17-18), relata que a competitividade está relacionada às características de uma firma ou produto, em termos de desempenho (participação no mercado) e de eficiência (relação insumo-produto), apresentaram a competitividade definida, dentro de uma visão dinâmica, como: "(...) a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado" .

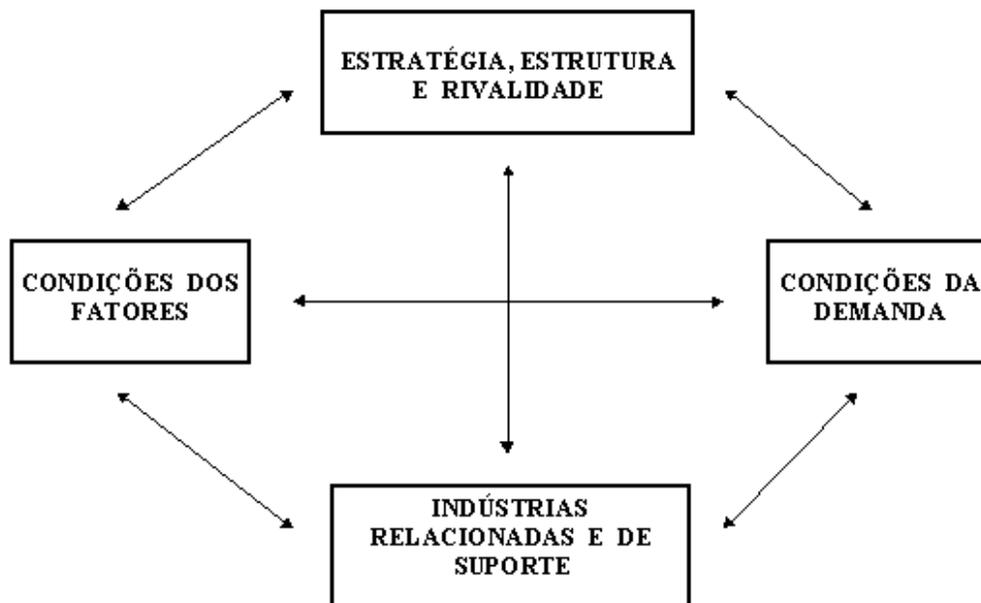
Prosseguem afirmando que o sucesso competitivo, dessa forma, depende da criação e da renovação das vantagens competitivas pelas empresas, as quais devem estar aptas não só a adotar estratégias competitivas adequadas, mas, também, a impor correções quando necessárias.

Porter (1993), avaliando a competitividade em nível de nação, relaciona esta à produtividade, ou seja, à habilidade de gerar riquezas, fundamentada no desenvolvimento tecnológico e na capacidade de inovação.

Partindo da premissa de que a competitividade é um processo dinâmico que se desenvolve através das possibilidades inovativas, propõe Porter um conjunto de condições que definiriam a competitividade de uma nação ou de

uma região. Estas premissas são apresentadas naquilo que o autor chamou de “diamante”, que é configurado conforme a (figura 8).

Figura 8: o diamante da vantagem nacional.



Fonte: Montgomery & Porter (1998, p. 151).

As Condições de Fatores apresentam as características dos fatores de produção em relação à possibilidade de atuar no país, nas formas mais dinâmicas da indústria e se classificam em fatores básicos e adiantados. Os básicos representariam a potencialidade do país em termos de recursos naturais. Já os adiantados seriam aqueles criados no sistema econômico.

Quanto à especificidade, as condições de fatores poderiam ser classificadas em fatores generalizados e especializados.

“Os fatores especializados oferecem uma base mais decisiva e sustentável para a vantagem competitiva do que os fatores generalizados, que mantêm apenas os tipos de vantagens mais rudimentares” (Montgomery & Porter, 1998, p. 152).

Porter, ao analisar as condições de demanda, enfatiza a importância de uma demanda interna forte na competitividade nacional, que por sua vez levaria à maior sofisticação e exigência dos compradores, levando a uma maior economia de escala e à maior possibilidade de competição internacional.

Outro determinante se refere às indústrias correlatas e de suporte, um determinante da vantagem nacional é a presença no país de indústrias de abastecimento ou indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas. As primeiras se referem às fornecedoras de insumos ou equipamentos industriais, as segundas, a situações em que as empresas em competição podem partilhar ou coordenar atividades na cadeia de valor, ou aquelas que envolvem produtos complementares (Montgomery & Porter, 1998, p. 156).

O mesmo pode-se dizer no referente à estratégia, estrutura e rivalidade de empresas. Conforme o autor, “o padrão de rivalidade interna também tem papel profundo a desempenhar no processo de inovação e nas perspectivas finais do sucesso internacional” (Montgomery & Porter, 1998, p. 158).

Quanto ao GOVERNO, o seu papel está em influenciar os quatro determinantes, segundo afirma Montgomery & Porter (1998).

Finalizando o diamante de Porter, não se pode negar a importância do governo num esforço de aumentar a competitividade da economia brasileira, porém é necessária a sua participação através da definição de uma política industrial que vise à competitividade.

No que tange à performance de indústrias e de países, segundo Possas (1996, p.72):

"o reconhecimento da importância dos chamados fatores sistêmicos da competitividade, por sua vez, é algo mais recente e tende a deslocar a ênfase das empresas e das indústrias... para as condições do ambiente competitivo, do sistema econômico/institucional e das infra-estruturas, que geram externalidades para as empresas".

Essa dimensão sistêmica da competitividade é considerada uma questão chave na elaboração da política industrial. Os principais traços da nova forma de concorrência e competitividade deste paradigma podem ser sintetizados em quatro pontos:

“(a) a concorrência por inovação de produtos e processos, tendo maior ênfase no domínio efetivo de tecnologias do que em paradigmas anteriores...”.

b) as novas tecnologias, por sua vez, são mais intensivas em aprendizado e em qualificação dos recursos humanos do que as anteriores, enfatizando o caráter tácito e cumulativo da tecnologia e de seu uso potencial como instrumento competitivo...

c) as novas tecnologias também abrem uma perspectiva muito importante para a flexibilidade produtiva, mediante o uso crescente de automação flexível e de novas formas de organização da produção e do trabalho apoiadas na versatilidade do processo de produção e da mão-de-obra, no aproveitamento de economias de escopo e no emprego de formas participativas e descentralização da gestão...

d) o âmbito da concorrência é global, quando muito regional, impondo não só a transnacionalização das estratégias corporativas nos âmbitos produtivo, tecnológico, financeiro e comercial, como ainda a adoção generalizada de regras relativamente uniformes e estáveis na regulação dos mercados em particular as tendências à liberalização comercial e financeira e de acesso ao investimento estrangeiro de risco e à adoção de legislações protetivas de concorrência, da propriedade intelectual” (Possas, 1996, p.97-98).

Os novos requisitos de competitividade impõem fortes pressões sobre empresas e países, acarretando mudanças estruturais e nas estratégias empresariais. Nesse contexto, os fatores sistêmicos de competitividade ganham significativa importância. Um determinado nível dos fatores sistêmicos envolve a presença do Estado na criação e consolidação de um ambiente competitivo através de instrumentos regulatórios, relativos à defesa da concorrência e do meio ambiente, do comércio exterior e dos fluxos de capital (Possas, 1996, p.99).

Para Ferraz; Kupfer; Haguenaer (1997, p.2), a noção de competitividade não pode prescindir de fundamentos microeconômicos, que, por sua vez, são demarcados pela dinâmica do processo de concorrência, em particular, pela interação entre as condições estruturais que o direcionam e as condutas inovativas que o transformam. Logo, é possível apresentar a noção de competitividade em dois grupos distintos:

competitividade como desempenho (ou competitividade revelada): considera a participação direta da empresa, setor ou sistema no mercado em que atua, alcançada por uma empresa ou um conjunto delas em um determinado momento de tempo;

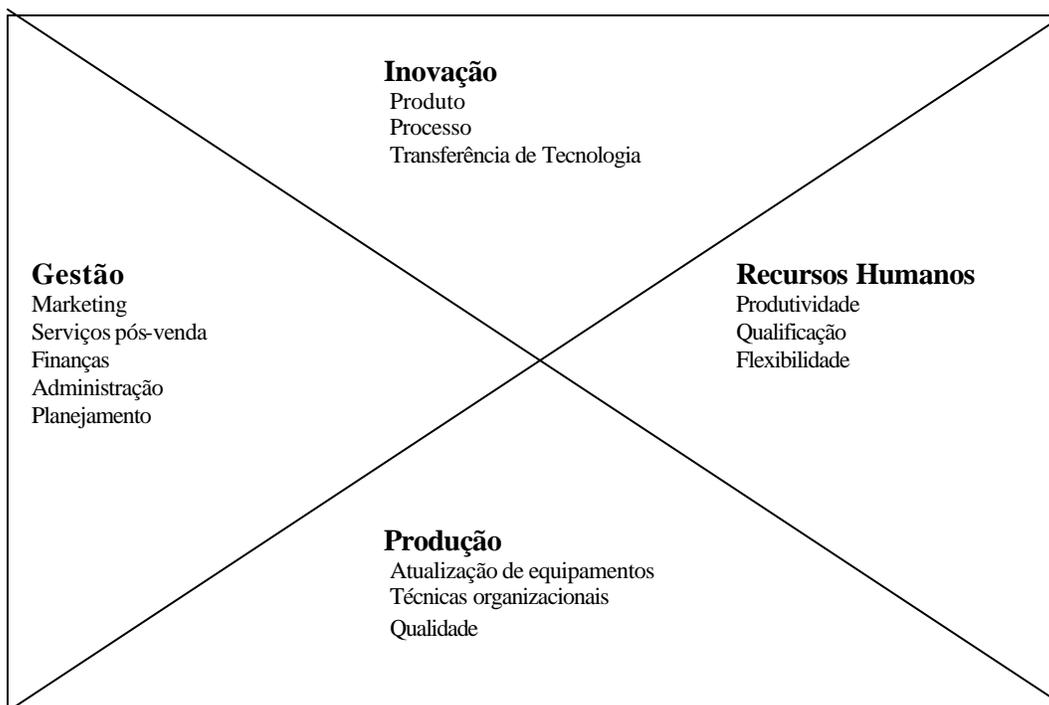
competitividade como eficiência (ou competitividade potencial): reflete a capacidade de uma empresa, setor ou sistema de produzir bens e serviços a menores custos ou maior produtividade.

Conforme Ferraz; Kupfer; Haguenaer, (1997, p.3), competitividade foi definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Essa visão se diferencia de modo

significativo das abordagens convencionais à medida que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade”.

Os autores afirmam também que o desempenho competitivo de uma firma, ou de uma indústria, é condicionado por diversos fatores que podem ser:

Figura 9: fatores empresariais:



Fonte: Ferraz; Kupfer; Haguenaer, (1997, p.11)

fatores empresariais (ou internos): são aqueles sob sua esfera de decisão e através dos quais ela procura se distinguir dos seus competidores.

Eles podem ser alterados e controlados através de uma postura ativa das empresas. Esses fatores dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por elas adotados, em termos de suas quatro áreas de competência (Ferraz; Kupfer, Haguenaer, 1997, p.11).

As atividades de gestão incluem as tarefas administrativas típicas de empreendimentos industriais, o planejamento estratégico e o suporte para a tomada de decisão, as finanças e o marketing, incluindo as atividades pós-venda.

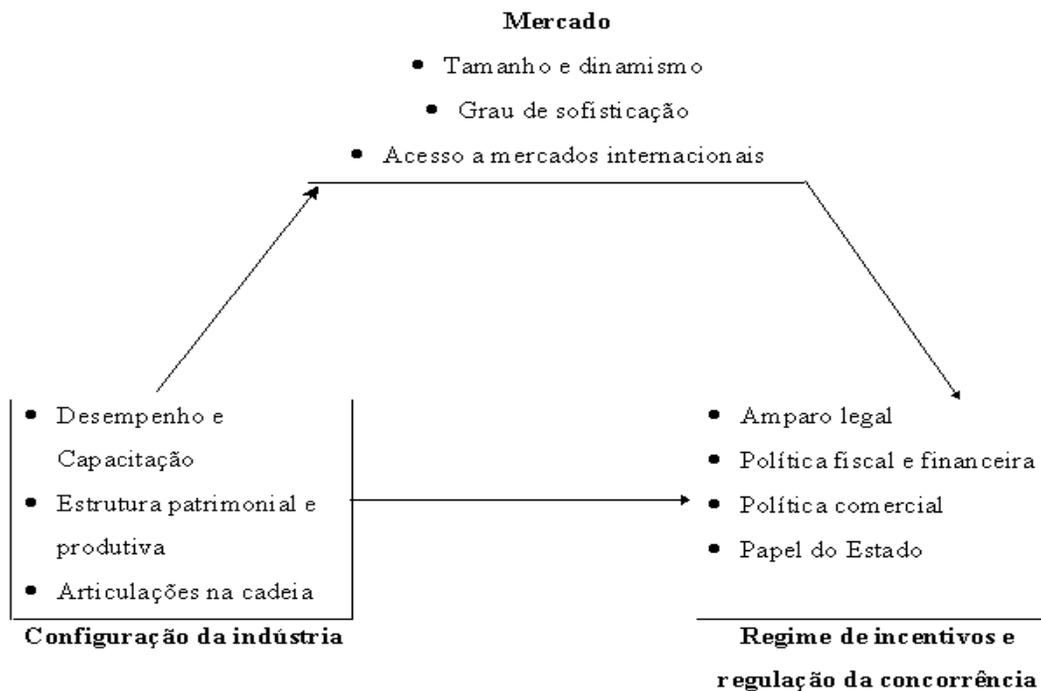
As atividades de inovação compreendem os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos realizados intra ou extramuros, além da transferência de tecnologia através de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico.

As atividades de produção referem-se ao arsenal de recursos manejados na tarefa manufatureira propriamente dita, podendo referir-se tanto aos equipamentos e instalações quanto aos métodos de organização da produção e de controle da qualidade.

Por fim, os recursos humanos contemplam o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo os diversos aspectos que influenciam a produtividade, qualificação e flexibilidade da mão-de-obra.

fatores estruturais: são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam seu ambiente competitivo (mercado, configuração da indústria, concorrências). Os fatores estruturais, diferentemente dos empresariais, estão diretamente relacionados com o padrão de concorrência vigente em uma determinada indústria. Ferraz; Kupfer; Haguenuer, (1997, p.12), a (figura 9) apresenta o triângulo da competitividade estrutural, detalhando seus componentes.

Figura 10: o triângulo da competitividade estrutural



Fonte: Ferraz; Kupfer; Haguenaer, (1997, p.12).

No que diz respeito ao mercado, os fatores estruturais relacionam-se com as taxas de crescimento, distribuição geográfica e por rendas, grau de sofisticação tecnológica, oportunidades de acesso ao mercado exterior. No que concerne à configuração da indústria, os fatores mais relevantes são: tendências do progresso técnico, intensidade de P&D e oportunidades tecnológicas, escalas de operação, níveis de concentração técnica e econômica da oferta, ao grau de verticalização e diversificação industrial etc.

fatores sistêmicos: são aqueles que constituem externalidades para a empresa, afetando as características do ambiente competitivo. Em relação a esses fatores, a empresa não detém nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros que influenciem no processo decisório (Ferraz; Kupfer; Haguenaer,1997, p.24). Podem ser:

- macroeconômicos: taxa de câmbio, taxa de evolução do PIB, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial, etc;
- político-institucionais: política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo, etc;
- legais-regulatórios: políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro;
- infra-estruturais: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos;
- socioeconômicos: sistema de qualificação da mão-de-obra, políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social;
- internacionais: tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimentos de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais.

De acordo com Marcovitch (1994, p. 5), existem 3 níveis de competitividade que se interagem entre si: competitividade estrutural, competitividade setorial e competitividade empresarial.

Para a competitividade estrutural, é primordial manter a qualidade e o melhor preço, pois um país estruturalmente competitivo propicia uma melhor qualidade de vida.

Quanto à setorial, a proposta é de uma articulação setorial. É a capacidade do setor econômico em oferecer um certo potencial para crescimento e o

mesmo oferecer retornos econômicos sobre os investimentos. Ressalta-se, aqui a importância da atuação do governo

Na competitividade empresarial, as empresas competitivas devem produzir produtos superiores aos da concorrência, tanto no preço quanto na qualidade.

A união desses 3 níveis de competitividade acarreta uma base auto-sustentável de competição. Em qualquer um desses níveis de competitividade é primordial a capacitação tecnológica, ou seja, fazer uso de todos os conhecimentos, de todos os recursos dentro de um processo decisório ou em qualquer fator que esteja relacionado à produtividade e à qualidade. Assim, a questão da concorrência num nível industrial, no sentido de fornecer subsídios para a circulação das informações, faz os gestores conseguirem uma melhor competitividade em suas empresas (Marcovitch, op. cit.).

Partindo dessas premissas, a empresa deve delinear seu próprio setor, seus clientes, enfim, deve interferir em todos os setores, com a perspectiva de obter um melhor desempenho.

2.5 A vantagem competitiva

A vantagem concorrencial pode residir tanto na empresa quanto no ambiente. Ela é o resultado efetivo da escolha da melhor alternativa estratégica. Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva resulta da habilidade da empresa em desempenhar as atividades requeridas com um custo inferior aos seus concorrentes, de forma única, que crie valor para o consumidor e que também permita à empresa promover um preço *premium*.

Além de optar entre vantagem por maior diferenciação ou custos menores, a empresa precisa ter em vista seu “campo de ação competitivo”, adotando o conceito de focalização, identificando o(s) segmento(s) aos quais decide atender e criando uma cadeia de valor especificamente projetada para este segmento. A empresa precisa decidir que posição deseja conquistar no mercado e, desse modo, projetar um programa de mudanças que a ajude a ocupar a posição desejada (Santos, 1996, p.6).

Se todas as empresas se concentrassem em um mesmo foco e investissem nas mesmas variáveis, não haveria vencedor e a rentabilidade do setor seria dissipada. Os competidores precisam ser diferentes o bastante para possuir uma vantagem única. Essa vantagem pode se diferenciar em preço de venda, funções, localização ou até mesmo a “percepção que o cliente tem de um produto e de seu fornecedor. E, sem dúvida alguma, a percepção é freqüentemente a única base de comparação entre alternativas semelhantes” (Henderson, 1998, p.14).

É necessário lembrar também que um fator de competitividade se transforma em uma vantagem competitiva somente quando os clientes reconhecem uma situação diferenciada em relação aos concorrentes. É a partir do juízo de valores dos clientes que se definirá o que vem a ser um diferencial competitivo (Zaccarelli, 1995, p.234). Assim, uma estratégia bem-sucedida precisa superar a dos concorrentes e, principalmente, atender às expectativas e necessidades reais dos clientes.

Desta forma, a vantagem competitiva nasce da somatória dos fatores-chave desenvolvidos nos elos, nas interfaces ou numa melhor integração entre

eles e se estabelece na competência dos colaboradores dentro de cada elo da cadeia (Brasil; Diegues & Blanc , 1995, p. 67).

Kotler (1988, p.33), faz uma importante distinção entre os fatores que promovem a vantagem competitiva e aqueles de competência distintiva. Ter vantagem competitiva é ser mais forte que os concorrentes em um fator relevante para o consumidor.

Já uma empresa tem competência distintiva quando apresenta um forte fator que, no entanto, não a distingue, necessariamente, sob o ponto de vista dos concorrentes, ou, se este for relevante para os consumidores, há outros concorrentes na mesma situação. Além desses, dois outros conceitos são fundamentais para o nosso entendimento da vantagem competitiva, que são: campo de competição e arma competitiva.

O campo de competição refere-se a um atributo de interesse do consumidor, como assistência técnica, treinamento, prazo de entrega, que a organização escolherá para competir. Já a arma competitiva é o meio empregado pela empresa para obter vantagem competitiva em um campo de competição e que não causa interesse ao consumidor, como: qualidade no processo, tecnologia, produtividade, etc (Contador, 1994, p.8).

O conceito de campo de competição é coincidente com os critérios relevantes para conquistar pedidos descritos por Hill (*apud* Santos, 1996, p.8). São os critérios "que direta e significativamente contribuem para o ganho de negócios. Eles são vistos pelos consumidores como os fatores-chave da competitividade" (Slack, 1993, p.15). Os critérios qualificadores são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai

qualificá-la para competir. Os incrementos nos objetivos ganhadores de pedido resultam em acréscimos substanciais em termos competitivos.

Assim, a organização deve ter uma vantagem particular, especialmente criada pelos seus produtos, seus canais de distribuição, preços, embalagem, entrega, garantia, que proporcionem a sustentação para que se obtenha a vantagem competitiva.

Esses elementos, designados fatores competitivos ou estratégicos, combinados, estruturam a base competitiva, possibilitando a ligação entre os produtos e os consumidores atuais e potenciais. Para Maximiano (1985, p.159), os fatores estratégicos "são algum tipo de base de sustentação que estabeleça o vínculo desejado entre os produtos/serviços e os clientes/mercados, ou que lhe assegure a realização dos objetivos planejados".

Conforme Day & Wensley (*apud* Santos, 1996, p.22), existem três condições fundamentais a serem observadas para se definir vantagem competitiva:

- observar que vantagem competitiva é a integração das fontes componentes, da posição e do resultado de performance da empresa;
- distingue que o conceito de vantagem competitiva reside em uma habilidade superior, em disponibilidade de recursos que são revelados através da competitividade do produto no mercado. Um ponto de vantagem pode ser proveitoso somente quando oferece benefícios que são percebidos e valorizados pelo cliente, e que são difíceis para o concorrente oferecer;

- identifica os produtos e os mercados para os quais a empresa está realmente capacitada para atuar. Esta vantagem surge do valor que a empresa consegue criar e que é percebida pelo cliente.

Existem várias formas de concorrer no mercado e a organização faz opções por aqueles fatores-chave que permitirão atingir os seus objetivos. Como a organização não pode se tornar excelente em todos os critérios, ela realiza importantes *trade-offs* entre as alternativas.

De acordo com Faria (1996), as empresas selecionam um número reduzido de prioridades e formam os pilares de sua estratégia. Eles fortalecem as habilidades da organização ao buscar posições vantajosas sobre a concorrência no mercado-alvo.

“As empresas devem ser capazes de identificar onde estão suas vantagens e desvantagens. Para isso, é necessário verificar que atividades específicas proporcionam uma vantagem competitiva” (Porter, 1989, p.31).

A adaptação das muitas atividades é fundamental não somente para as vantagens competitivas, mas também para a sustentabilidade das vantagens. É mais difícil para um concorrente imitar um conjunto de atividades alinhadas e bem-entrosadas. Posições construídas em sistemas de atividades são muito mais sustentáveis do que aquelas construídas em atividades individuais (Porter, 1989, p.32).

A reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valor, Porter (1989, p.33), cuja cadeia em seguida se conceituará para um melhor entendimento.

2.6 A cadeia de valor

A cadeia de valor é uma representação gráfica das atividades de uma empresa, organizada de maneira a mostrar a seqüência das atividades de uma empresa. Ela sugere que uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte.

Figura 11: configuração da cadeia de valor.



Fonte: adaptado de Porter (1986, p.35).

A cadeia de valor fornece uma estrutura poderosa para identificação e avaliação dos recursos e capacidades de uma empresa, em parte, porque enfatiza a interligação entre as diferentes atividades e também porque facilita as comparações entre empresas (Porter, 1986, p.34).

É o modo como ela executa suas atividades, e um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação e da economia básica das

próprias atividades. No setor ou na indústria, a cadeia de valor é ampla, podendo encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. Embora as empresas da mesma indústria possam ter cadeias similares, as cadeias de valor entre os concorrentes diferem. Essa diferença é uma importante fonte de vantagem competitiva. As atividades descritas em uma cadeia de valor são atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores (Porter, 1986).

“As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distinta da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinando com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência. O modo como cada atividade de valor é executada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador (...) Uma comparação das cadeias de valor dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva” (Porter, 1986, p. 36).

Numa companhia, a cadeia de valor é um sistema interdependente, ou uma rede de atividades, unida por ligações, que exigem que as atividades sejam coordenadas. A coordenação dessas atividades pode reduzir o custo de transação, permitir melhor informação para finalidades de controle, além de substituir operações mais caras (Porter, 1986 p.40).

Para se criar uma fonte decisiva de vantagem competitiva é necessário que seja desenvolvida uma administração cuidadosa das ligações. Muitas ligações não são óbvias e os concorrentes têm dificuldade de percebê-las.

“A obtenção da vantagem competitiva exige que a cadeia de valor de uma empresa seja administrada como um sistema, e não como uma coleção de pares separados. A reformulação da cadeia de valor, pela re colocação, reordenação, reagrupamento ou mesmo eliminação de

atividades é, com frequência, a raiz de um grande melhoramento na posição competitiva” (Porter, 1986, p.53).

As atividades que compõe a cadeia de valor podem ser divididas, de maneira geral, em atividades primárias, que estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e incluem logística de entrada (recebimentos, armazenagem, etc), operações (ou transformações), logística de saída (processamento de pedidos, distribuição física, etc), marketing, vendas e serviços (instalações, reparos, etc) (Porter, 1986, p.40).

As atividades de suporte existem para apoiar as atividades primárias. Elas incluem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão da infra-estrutura da empresa (inclusive finanças, contabilidade, administração geral, etc).

A palavra “margem” no lado direito da (figura 9) indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como é gerenciada a cadeia de valor. As linhas brancas da figura pretendem demonstrar que todas as atividades de suporte (com uma exceção), podem ser associadas a cada uma das atividades primárias e também as de suporte a toda a cadeia. A exceção é a infra-estrutura da empresa, a qual é mostrada aplicando-se à cadeia inteira, em vez de a qualquer das suas partes. Para Porter, a cadeia de valor “provê uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem” entre si (Porter, 1986, p.53).

2.7 Aglomerados produtivos (“clusters”)

As discussões sobre os Aglomerados produtivos “clusters” têm dominado o debate intelectual e político sobre as políticas de desenvolvimento econômico e social na era da globalização das economias de todo o mundo. Embora os fenômenos de aglomeração sejam particularmente relevantes nos países desenvolvidos, onde diversos casos de sucesso têm demonstrado que a formação e consolidação de *clusters* contribuem efetivamente para ganhos de produtividade e competitividade das empresas que participam do aglomerado, o modelo de desenvolvimento baseado na consolidação de aglomerados produtivos pode ser especialmente útil para o fortalecimento das economias em nível regional e microrregional, nos chamados países em desenvolvimento.

A definição mais precisa do conceito de aglomerado produtivo “*cluster*”, foi elaborado por Porter (1999, p.211):

“Os aglomerados são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normalização, associações comerciais e de classe, etc), que competem mas também cooperam entre si”.

Eles apresentam êxito competitivo em determinadas áreas de negócios e estão presentes em quase todas as economias nacionais, regionais, estaduais e até municipais, sobretudo nos países desenvolvidos.

Mais precisamente, um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O

escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos e serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas de setores correlatos. Os aglomerados geralmente também incluem empresas em setores a jusante (distribuidores e clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de pesquisa e prestadores de serviços de treinamento vocacional).

Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o aglomerado seriam uma de suas partes constitutivas. Finalmente, muitos aglomerados incluem associações comerciais e outras entidades associadas ao setor privado, que apóiam seus participantes (Porter, 1999).

Os aglomerados variam em tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento. Alguns se constituem, principalmente, de empresas de pequeno e médio porte. Outros envolvem empresas de grande e pequeno porte. Alguns giram em torno de pesquisas universitárias enquanto outros não apresentam ligações importantes com universidades. Essas definições na natureza dos aglomerados refletem diferenças na estrutura dos setores constitutivos. Os *clusters* mais desenvolvidos apresentam bases de fornecedores mais profundos e especializados, um aparato mais amplo de setores correlatos e instituições de apoio mais abrangentes (Porter, 1999, p.211-213).

Nesta perspectiva, os novos modelos e arquiteturas organizacionais, baseados em parcerias corporativas e atuação associativa, se inserem como alternativas para a resolução dos problemas que afetam a competitividade das pequenas e grandes empresas. Dentre alguns vetores de resolução, destacam-se: compartilhamento de informações e projetos gerenciais, diluição de riscos tecnológicos e flexibilidade industrial, logística e comercial.

Partindo dessas afirmações, uma rede pode ser descrita como um sistema de cooperação onde harmonicamente cada organização executa uma dimensão produtiva da cadeia industrial, desde o processo de produção, práticas de gestão a comercialização e logística. Algumas experiências de sucesso podem ser citadas em regiões da Europa, em especial Itália, da Ásia e da América do norte por meio de *clusters* (Castells, 1999, p.345).

Outros autores como Rita & Sbragia (*apud* Humphrey e Schmitz, 1995 e Berry, 1997), abordam que as políticas setoriais, a partir da cooperação horizontal e do adensamento de cadeias proporcionam desde a criação de economias externas entre as empresas pertencentes ao aglomerado, como à economia coletiva do segmento, principalmente através do fortalecimento de práticas da divisão internacional do trabalho ao alcance da redução de custos de transação pelo compartilhamento de infra-estrutura.

Portanto, acima de tudo, destaca-se que acordos de colaboração implicam em resultados positivos não apenas sob o ponto de vista da variável tecnológica, mas também sob a égide do desenvolvimento integrado regional, uma vez que permite aos agentes econômicos obterem maior agregação de valor de forma coletiva do que isoladamente, consolidação de vantagens competitivas e difusão acelerada e precisa dos conhecimentos gerados.

Em suma, para a indústria salineira a cooperação entre as empresas pertencentes à cadeia produtiva do sal viria a incrementar e aumentar a agregação de valor dessa indústria, mas não é nosso objetivo fazer um levantamento dos problemas da cadeia produtiva do sal e nem propor um modelo de cooperação, uma vez que esse tipo de indústria pertence ao grupo, conforme classificação de Porter (1986), de indústrias fragmentadas, e em virtude de uma concorrência acirrada que há nesse segmento, está inviabilizada a proposição de “clusters” nesse atual estágio entre os seus participantes. Mas fica o registro da importância e da viabilidade que a cooperação entre empresas pode proporcionar a um segmento. E cabe nesse atual estágio aos sindicatos, associações de classe e setores governamentais ligados a cadeia produtiva do sal, realiza um levantamento de projetos e proposições para iniciar a aproximação dos concorrentes, mostrando-lhes as grandes possibilidades econômicas e financeiras que os aglomerados podem proporcionar ao setor.

2.8 Considerações gerais

A construção das vantagens competitivas depende de certos condicionantes intitulados fatores sistêmicos, como: macroeconômicos, políticos institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, socioeconômicos, internacionais; sobre os quais as empresas não possuem nenhuma possibilidade de intervenção (Ferraz; Kupfer; Haguenaer,1997). No Brasil, em que pese à abertura comercial e em consequência a mudança no ambiente

competitivo, nenhum documento de política industrial contemplou de forma articulada os fatores sistêmicos da competitividade. Nos anos 80, mesmo num quadro adverso, as empresas nacionais iniciaram um processo de reestruturação visando modernizar suas instalações. As possibilidades e as estratégias empresariais nesse contexto de transformações são variadas (Possas, 1996).

Algumas empresas introduziram de forma radical as inovações tecnológicas e organizacionais, outras adotaram parcialmente as inovações enquanto um certo conjunto delas resiste a qualquer medida de transformação. O conjunto das inovações do novo paradigma exige uma mão-de-obra com maior nível de escolaridade. Mas a simples existência de uma força de trabalho com elevado grau de instrução, de uma rede de ensino básico e profissionalizante e de centros de treinamentos, não garante uma modificação no perfil da mão-de-obra do setor. Uma alteração do lado da demanda depende das estratégias empresariais que são condicionadas pela existência de uma infra-estrutura adequada (incluindo mão-de-obra qualificada), mas também por uma política de incentivo a P&D, por redes de comercialização e pelo ambiente macroeconômico.

Com relação à estratégia empresarial; a abordagem Miles e Snow produz um tratamento teórico limitado, pois, precisa-se de um trabalho metódico que exponha as complexas relações entre as coisas; não concordando com Porter que produz um modelo mais complexo e sistematizado que permite observar outras nuances do nosso mundo complexo.

Prahalad e Hamel, pertencentes à escola estratégica do aprendizado, criticam o modelo de Porter, pois, entendem que sempre é preciso levar em

conta uma série de fatores intangíveis ao lado dos tangíveis. “Segundo eles a mensagem da escola do posicionamento (Porter), não é ir lá fora e aprender, mas ficar em casa e calcular, pois ,(...) os cálculos podem dificultar não só o aprendizado e a criatividade, mas também o empenho pessoal” (Prahalad & Hamel *apud* Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p.92).

O modelo de análise do ciclo de vida dos produtos e a abordagem de portfólio, (matrizes, BCG e McKinsey) são comentadas por Porter (1986, p.157), mas o mesmo reconhece as suas limitações. A análise de Swot procura na análise do ambiente externo diagnosticar as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas; esse tipo de análise contempla os aspectos analisados por Porter.

Com relação ao modelo de Ansoff (1977), enquanto Porter trata a questão da vantagem competitiva a partir da obtenção do menor custo e da diferenciação, centrada desse modo no produto, Ansoff define a busca da vantagem competitiva a partir do produto comercializado.

O modelo de Porter (1986), produz um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes. Ao oferecer uma base, em vez de uma estrutura, oferece um conjunto de conceitos sobre os quais se deve construir, e não uma estrutura integrada por si mesmo. O mais importante entre esses conceitos é o seu modelo de análise competitiva, seu conjunto de estratégias genéricas e sua noção de cadeia de valor.

A escola do posicionamento à qual Porter pertence, conforme a classificação de Mintzberg (1990, p.65), focaliza sua atenção em indústrias

estabelecidas, em grupos já formados e em dados factuais e é orientada para o econômico e quantificável, em detrimento do social e político.

Ainda Austin (*apud*, Gimenez, 1998, p.16), entende que as cinco forças competitivas esteja baseadas na experiência, mercados e indústrias dos países desenvolvidos, sendo necessária à maximização desse processo para sua utilização em outros países, como: a necessidade de se elevar às ações do governo para o *status* de megaforça e outra modificação envolve a soma de papéis dos fatores ambientais em delinear a estrutura da indústria e sua dinâmica competitiva.

Entende-se ser passíveis de críticas todos os modelos existentes na literatura, uma vez que a dinâmica da economia não permite a escolha de um modelo fixo e acabado, pois está em constante mutação. Por isso será utilizado o modelo proposto por Porter, através de uma ampliação, em que serão abordados outros fatores, conforme classificação de Casarotto (1995).

3 A INDÚSTRIA SALINEIRA

Os dados relacionados abaixo foram obtidos nos relatórios da Federação das indústrias do Rio Grande do Norte-FIERN, em que se realiza uma análise dos principais setores da economia do Estado em 1999.

O Estado do Rio Grande do Norte possui uma superfície de 53.306/km², com uma população de 2.634 milhões de habitantes, dos quais aproximadamente 70% vive em áreas urbanas.

A densidade populacional é de 45,41 habitantes por km², distribuídos em 162 municípios SEPLAN (1997). Já a região litorânea, possui uma superfície de 11.888/km², e uma extensão de 410/km². A população nesta região é de 1.283.903 habitantes, de acordo com o IBGE (1997), com uma densidade demográfica de 108 habitantes por km².

Segundo as estatísticas disponíveis pelo SEPLAN (1997), a economia do Rio Grande do Norte tem evidenciado para o período compreendido entre 1970 e 1995 um bom desempenho, apresentando um crescimento médio superior ao do Nordeste e ao do Brasil. Para a década de 70, a economia do Estado cresceu em média 10,3% ao ano, para uma taxa de 8,7% para a região Nordeste e de 8,6% para o Brasil. Já para a década de 80, a taxa de crescimento médio anual do Estado (7,4%) foi superior ao do Nordeste (3,3%) e ao do Brasil (1,6%).

Para o período compreendido entre 1990 e 1995, observamos uma diminuição do PIB em relação à década de 80, passando a 4,1%, conseguindo ainda se manter bem acima das taxas do Nordeste e do Brasil, 1,6% e 1,8% respectivamente SEPLAN (1997).

3.1 O sal

Uma das principais atividades econômicas da região litorânea é a extração do sal marinho. O parque salineiro do Estado, situado no litoral setentrional, é responsável por 95% da produção brasileira de sal marinho. O sal é comercializado com vários Estados brasileiros e exportado principalmente para os Estados Unidos, África e Europa.

Do total da produção do Rio Grande do Norte, atualmente em torno de 5 milhões e 500 mil toneladas, cerca de 200 mil toneladas são destinadas para exportação. Transformando em valores monetários, chega a U\$ 8 milhões em sal exportado.

O sal é uma substância essencial ao homem e indispensável a todos os tipos de vida animal. Podemos constatar a importância do papel desempenhado pelo sal, através dos registros da história da humanidade. A sua produção e utilização podem ser encontradas em ilustrações e escritos que datam do início da civilização.

O sal está presente na composição de 104 dos 150 produtos químicos mais utilizados na indústria de transformação e alimentícia, juntamente com petróleo, carvão, enxofre e calcário, é uma das cinco matérias-primas básicas que condicionam direta ou indiretamente quase toda a moderna indústria química.

A grande diversidade de aplicações exigiu especificações técnicas extremamente rígidas para o cloreto de sódio destinado à indústria, trazendo em consequência, nos últimos anos, grandes melhoramentos tecnológicos, que são acompanhados permanentemente pelas principais empresas brasileiras,

que se mantêm assim, em condições de atender às exigências dos mercados nacional e internacional.

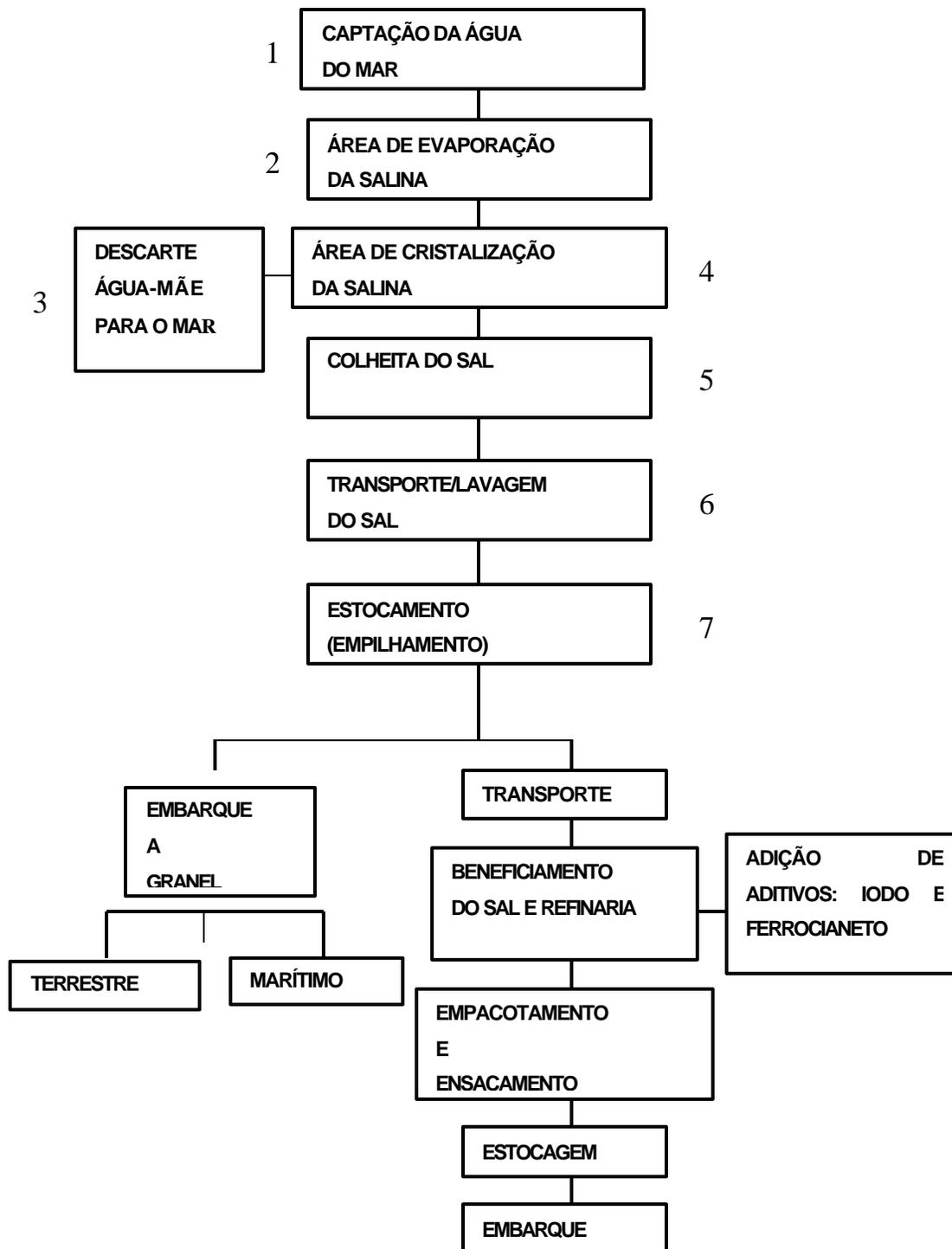
3.2 Extração de sal marinho

Atualmente, no Brasil, a água do mar é a principal fonte de produção de sal em pontos situados na área litorânea e que tenham condições climáticas e topográficas favoráveis e economicamente rentáveis. Como é o caso das terras situadas nas embocaduras dos rios Apodi e Açu, no Rio Grande do Norte, os locais mais apropriados do país, que produzem mais de 95% do sal colhido no Brasil.

Nas regiões de Macau e Areia Branca, no Estado do Rio Grande do Norte, o sal é obtido por concentração de camadas relativamente espessas, em áreas de mais ou menos 100 x 100 metros, para colheitas manuais, ou de 200 x 500 metros e, até um pouco maiores, para colheitas mecânicas em locais de clima árido, com temperaturas variando entre 24° e 37° centígrados, com ventos fortes e regulares e grau higrométrico reduzido, no qual a evaporação é sempre muito forte, permitindo a formação de lajes de sal muito espessas em grandes áreas.

Na seqüência, construiu-se um fluxograma da (figura 11) para demonstrar como é o processo da produção do sal, desde a captação das águas do mar até a sua colheita.

Figura 12: fluxograma do processo e beneficiamento do sal marinho



Fonte: elaborado pelo autor.

A água do mar é introduzida nas salinas através de um sistema de bombeamento, por ocasião da elevação das marés, em que o teor de salinidade varia entre 3,4° a 4,5° baumé e, logo após a sua admissão nos primeiros tanques, ela é repassada para os evaporadores ou chocadores¹.

Figura 13: captação das águas do mar para dentro dos chocadores.



Fonte: F.Souto-Salina-Maranhão-Município de Grossos-RN.

Em conformidade com o grau de concentração que a água vai adquirindo, ela é repassada para os chocadores até que chegue ao limite de 18° baumé, aí permanecendo até atingir 25° baumé, ocasião em que o sulfato de cálcio (gesso), começa a sua precipitação entre 25° e 28° baumé, quando os sais de magnésio prejudiciais ao processo começam a sua precipitação.

¹ Grandes tanques de aproximadamente 100x50m, por 1,5 de altura, em que fica retida a água do mar.

Figura 14: área de evaporação da salina.



Fonte: F.Souto-Salina-Maranhão-Município de Grossos-RN.

Ao entrar nas salinas, a água salgada vai para os evaporadores, que se parecem com grandes piscinas, com lâmina de água não superior a 50cm, interligadas de modo que a salmoura vai sendo transferida adequadamente de um para outro evaporado, aumentando de densidade ao longo de cada um deles, até atingir a densidade de 25° baumé, quando a transferência da salmoura² é feita ou por bombeamento³ ou por gravidade.

Os cristalizadores a céu aberto são semelhantes aos evaporadores, apenas com uma lâmina de água menor. A salmoura com 25° baumé é introduzida por bombeamento nos cristalizadores. Após alcançar níveis desejáveis de salmoura, cada cristalizador passa por um controle de teor de sal, lâmina de salmoura, nível de evaporação, concentração dos principais constituintes cálcio (Ca⁺⁺), sulfato de magnésio (MgSO₄) e cloreto de magnésio (NaCl), bem como o acompanhamento da formação de cristais de cloreto de magnésio (NaCl).

² Água espumosa que possui um alto grau de salinidade.

³ Ver figura 21.

A salmoura permanece nos cristalizadores até alcançar uma densidade média de 28° Baumé.

Figura 15: área de cristalização da salina.



Fonte: F.Souto-Salina-Maranhão-Município de Grossos-RN.

Neste ponto, é feita a drenagem dos cristalizadores, pois acima deste grau, de acordo com os especialistas existe uma tendência muito forte para a formação do Sulfato de Magnésio ($MgSO_4$), Brometo de Sódio ($NaBr$), Cloreto de Magnésio ($NaCl_2$), além do aumento da concentração de cloreto de Potássio. Dessa forma, a salmoura drenada, com a composição acima relacionada, é conhecida como águas-mães⁴.

⁴Águas residuais que são lançadas de volta para o mar, após o grau de salinidade atingir 28 graus baumé, possui grande quantidade de magnésio, alumínio e outros componentes químicos que são prejudiciais ao homem .

Figura 16: descarte das águas-mães.



Fonte: F.Souto-Salina-Maranhão-Município de Grossos-RN.

Após o início da precipitação do sal é quando a concentração nos cristalizadores atinge o limite de 28° baumé, começam a aparecer às águas residuais, comumente denominadas águas-mães e formadas por compostos de potássio, magnésio e bromo, produtos que o Brasil é forçado a importar e que, alcançada a concentração acima referida, são devolvidos ao mar.

Figura 17: colheita do sal.



Fonte: F.Souto-Salina-Maranhão-Município de Grossos-RN.

Basicamente, todo o processo de extração do sal (cloreto de sódio) é realizado mecanicamente, utilizando-se colhedoras autopropelidas⁵, esteiras móveis e motorizadas⁶, tratores de pneus⁷, motoniveladoras para escarificação⁸ e nivelamento após a colheita.

O transporte do sal grosso obtido para a lavagem é feito via de regra por caminhões tipo caçamba basculante (kbraz).

Figura 18: transporte para lavagem do sal.



Fonte: F.Souto-Salina-Maranhão-Município de Grossos-RN.

O sal, depois de colhido nos cristalizadores, é transportado pelas esteiras móveis e fixas à estação de lavagem, onde passa por um processo de lavagem para remoção de substâncias insolúveis, sulfato de magnésio e outras impurezas incorporadas aos cristais de NaCl (cloreto de magnésio) por ocasião de sua formação.

⁵ Equipamentos semelhantes aos utilizados em colheita de grãos, com lâminas.

⁶ Ver figura 21.

⁷ Com capacidade de transportar 3 tonenaldas cada, conhecido popularmente por Kbraz.

⁸ Tratores com dentes que passam sobre o piso de sal para amolecer e facilitar a passagem da colhedora.

Figura 19: lavador de sal.



Fonte: F.Souto-Salina Morro Branco-Município de Grossos-RN.

Nos lavadores, o sal é introduzido por transportadores de correias na entrada do lavado, recebem um fluxo de salmoura saturada, e é transportado pela operação de um mesclador normalmente na forma de um fuso helicoidal, que promove a mistura da salmoura. Em seguida, o sal lavado recebe um jato de água do mar⁹ e é reconduzido a uma esteira de aço inoxidável, que promove a perda de parte da umidade e em seguida é finalmente transportado para área de estocagem (pilhas de sal).

O sal é estocado ao ar livre, por empilhamento, onde passa por um processo de “cura” para reduzir a umidade e conseqüente redução de eventuais resíduos de outros sais indesejáveis à boa qualidade do produto. Suas propriedades físicas e químicas podem variar em função da “cura”, ou seja, do tempo a que é submetido às condições climáticas, tais como,

⁹ Com baixo grau de salinidade, aproximadamente 3,5⁰baumé.(lavando um sal com 28⁰ baumé.)

evaporação solar e precipitação pluviométrica. (Relatos colhidos dos encarregados de produção das salinas).

Figura 20: empilhamento do sal.



Fonte: F.Souto-Salina Morro Branco-Município de Grossos-RN.

3.3 A produção salineira no período colonial

A história do sal no Brasil é algo que antecede o período da colonização. Quando da chegada dos primeiros exploradores em terras brasileiras, estes não faziam a mínima idéia de que existia produção de sal marinho, assim todo o sal que utilizavam teria que ser trazido de suas terras de origem, da mesma forma como qualquer outra mercadoria que eles precisassem e não a tivessem disponível.

Posteriormente, dadas às necessidades crescentes pelo produto, o curtimento de couros, a salga de peixes, carnes, produtos de consumo e comércio em geral entre vilas e povoados que surgiam. Os primeiros colonizadores começaram a construir pequenas salinas em alguns locais da

costa nordestina de modo que esta demanda pudesse ser suprida. Eram salinas de pequeno porte, cuja produção somente era suficiente para o consumo das regiões em que se instalavam.

Conforme Andrade (1995, p.78), algum tempo mais tarde, na metade final do século XVI, começaram a ser descobertas grandes salinas naturais que se formaram sem qualquer intervenção do homem, estas salinas eram situadas ao longo da costa do Ceará e do Rio Grande do Norte. Formava-se em grandes várzeas onde a água do mar naturalmente era represada e cristalizava-se naturalmente.

Os primeiros a explorarem a produção salineira na costa nordestina mais especificamente no Rio Grande do Norte foram os portugueses. Graças evidentemente à vocação natural desta região, estes exploradores descobriram grandes vales em que o sal se produzia naturalmente e que há muito era produzido pelos indígenas que habitavam a região.

Posteriormente, surgiu um grande interesse por parte dos holandeses que não eram produtores de sal como os portugueses e os espanhóis, utilizando-se da mão-de-obra indígena. Porém, dada à indocilidade dos nativos, a exploração desta salina tornou-se inviável.

Num período seguinte (1644), Andrade (1995, p.77), relata que, com a expulsão dos holandeses, os portugueses novamente passaram a dominar a produção de sal na região, e a partir daí as terras produtoras de sal marinho foram apossadas pelos sesmeiros que eram criadores de gado. Assim, estes viram a possibilidade de obter maiores lucros no abate do gado, salgar da carne e venda na forma de charque. Impulsionando grandemente a produção salineira.

"A expansão da pecuária... levou os fazendeiros do início do século XVIII a desenvolverem a indústria da carne seca, deixando de vender gado vivo, para fazê-lo abatido. Para isto, fundaram "oficinas rústicas" em que o gado era abatido, e a carne salgada" (Andrade, 1995, p. 86).

Porém, por vários anos, o sal continuou a ser extraído de reservas naturais. Somente a partir da segunda metade do século XIX é que as demandas por sal cresceram a ponto de exigir a construção de salinas projetadas pelo homem e, mesmo assim, a produção salineira continuou a ser insuficiente para suprir uma demanda vertiginosamente crescente.

Conforme Andrade (1995) a construção de salinas se disseminou rapidamente na região. Devido à grande procura, agora muitos empresários começaram a construir grandes reservatórios destinados a represar a água nos períodos das marés altas.

Posteriormente, passou-se a utilizar faixas de terras mais altas em relação ao nível da maré, daí começaram a surgir os primeiros adventos tecnológicos, como por exemplo, os cata-ventos¹⁰ (figura 20), que serviam para bombeamento e elevação da água. A importância da utilização de faixas mais altas de terra, é que eliminava uma série de problemas, ou seja, inundações acidentais pelas águas do mar, permitindo ainda, um controle direto do homem sobre as quantidades de água a serem utilizadas na produção (Carvalho Júnior, 1982, p.34).

¹⁰ processo rústico para bombear a água da maré para dentro dos cercos das salinas.

Figura 21: cata-vento



Fonte: Salina artesanal Caenga-Grossos-RN.

Nesse momento, a produção salineira começou a se configurar como uma atividade empresarial realmente organizada e o seu crescimento contínuo começou a requerer uma atenção maior em relação a vários aspectos, principalmente no que diz respeito ao transporte. Porém, encerra-se aí o ciclo colonial da produção salineira.

3.3.1 A organização das salinas tradicionais

Segundo Andrade (1995, p.105), deve-se observar a maneira como as salinas se constituíram e operaram na metade inicial deste século, e atentar

ainda para as modificações que se processaram e que nos dias atuais se processam.

O que se pretende a partir de agora, é fazer uma exposição sobre o funcionamento do sistema produtivo salineiro, observando todos os fenômenos referentes às relações de trabalho que se processam dentro desse contexto.

As salinas são áreas rebaixadas e planas, separadas em diversos espaços em forma de quadrilátero, onde se armazenam grandes volumes de águas do mar, que através da evaporação irão reduzir-se até que ocorra a cristalização do sal.

A partir daí, inicia-se um novo estágio da produção à colheita. A colheita manual nas salinas é um trabalho insalubre.

Embora muito insalubre, existia um grande número de empregos na produção salineira manual e todo o processo de produção era feito através da ação direta do homem.

Alguns homens se encarregavam de amontoar o sal dentro dos cristalizadores, outros de enviar os balaios, enquanto os demais carregavam os balaios para a pilha dos aterros. Este tipo de colheita perdurou por algum tempo, depois veio a introdução de carros-de-mão, que se constituiu em um avanço importante na produtividade do trabalho, ou seja, dessa maneira, a colheita se realizava com mais rapidez e com menos força de trabalho empregada, ocorrendo então, a primeira revolução na produção salineira. Posteriormente ao carro-de-mão, vieram muitas outras inovações no processo de produção e transporte do sal.

3.3.2 Início da mecanização

Figura 22: esteira transportadora para empilhamento do sal.



Fonte: F.Souto-Salina-Maranhão-Município de Grossos-RN.

Antes da introdução da esteira, o carregamento das embarcações era realizado através do uso dos balaios.

A esteira (figura 21) apresentou-se como maneira ideal de realizar esta função. A partir da introdução da esteira, todos aqueles homens que eram pagos para transportar o sal até a embarcação, eram completamente desnecessários.

Em outro momento, aparece a enchedeira, e também toma o espaço daqueles encarregados de abastecer a esteira, ou seja, um processo que antes empregava uma quantidade expressiva de operários passa agora a ser realizado por dois operadores de uma esteira e o operador da enchedeira.

Então, pode-se perceber a influência determinante do advento de novas tecnologias na produção salineira. Todas estas modificações se processaram devido a um crescimento ocorrido ano a ano, nas demandas por sal, e

passaram a ser exigidas maiores quantidades com menos tempo e com custos reduzidos.

Nos dias atuais, pouco resta da produção salineira artesanal, apenas algumas médias e pequenas salinas que ainda se utilizam de pás e de carros-de-mão para realizar a colheita do sal.

Hoje, nas salinas modernas, o bombeamento das águas é extremamente moderno. A captação das águas é feita através de grandes bombas centrífugas, conforme (figura 22).

Figura 23: bombas centrífugas para captação da água do mar.



Fonte: F.Souto-Salina-Maranhão-Município de Grossos-RN.

3.4 Mercado Mundial

3.4.1 Produção mundial

O consumo de sal cristalizado na Comunidade Européia é de cerca de 20,2 milhões de toneladas, e nos Estados Unidos, 48,9 milhões de toneladas.

A variação da demanda depende em primeiro lugar da indústria química de soda cáustica e cloro, mas com grandes variações das necessidades para uso nas vias públicas no inverno para amenizar a rigurosidade do clima. Para a indústria química, em referência à utilização de sal-gema ou sal marinho, não faz diferença, com poucas exceções.

Uma detalhada análise da demanda internacional é complexa, mas os principais usos atualmente identificados nos Estados Unidos e Comunidade Européia, conforme PPDSM (1999), são uma indicação do comportamento dos vários setores demandantes, incluindo a indústria petrolífera, têxtil, química e farmacêutica.

O PPDSM (1999), relacionou cerca de 100 ações para produzir o sal com diversos métodos, que vão desde a primitiva raspagem em lagos evaporados, como no caso da Bolívia e Mali, até processos de evaporação mecânica a vácuo em múltiplos estágios.

Existem dois fatores que determinam a qualidade de sal que ingressa no mercado internacional: o desempenho econômico das principais indústrias químicas e a intensidade do inverno na América do Norte e no Norte da Europa. Na atualidade, os Estados Unidos são o principal produtor de sal com 41,4 milhões de toneladas anuais mediante a operação de 48 empresas que geram 1/4 do sal no mercado mundial.

Todos os dias, cada um dos seis bilhões de habitantes da Terra usam sal. Conforme a população mundial aumenta, aumenta também o consumo deste produto.

No século passado, a produção de sal aumentou de 10 para mais de 200 milhões de toneladas (PPDSM, 1999).

Tabela 1: produção Mundial de Sal (Milhões de Toneladas Métricas).

PAIS	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990
EUA	41,4	41,3	41,5	42,3	42,2	39,8	39,3	36,1	36,4	37,0
China	31,0	30,8	30,8	29,0	29,8	29,7	29,5	28,1	24,1	20,0
Alemanh a	15,2	15,7	15,8	15,9	15,2	10,5	12,7	12,7	14,9	15,7
Canadá	13,4	13,3	13,3	12,2	10,6	11,7	10,9	11,2	12,0	11,3
Índia	9,6	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5
Austrália	8,8	8,9	8,9	7,9	8,1	7,7	7,7	7,7	7,8	7,23
México	8,4	8,4	8,4	8,5	7,7	7,5	7,5	7,4	7,5	7,14
França	7,1	7,0	7,0	7,9	7,5	7,5	1,0	6,1	6,5	6,61
Reino Unido	6,6	6,6	6,6	6,6	6,7	7,0	6,8	6,1	6,8	6,43
Brasil	7,1	6,8	6,5	5,4	5,8	6,0	6,2	5,3	4,9	5,37
Outros	52,8	38,0	55,8	55,8	55,9	53,1	41,0	53,8	60,6	45,5
Total	201,4	186,	201	201	199,	190,	187,	184,	191,	183,

Fonte: PPDSM (1999).

Dos mais de 200 milhões de toneladas de sal produzidos no mundo, só 27 milhões se comercializam entre países.

Austrália e México são os principais exportadores de sal devido a seu baixo perfil de consumo e às excelentes condições climáticas que possibilitam produzir sal solar de alta qualidade.

3.5 Mercado Brasileiro

3.5.1 Mercado Interno

O consumo de sal cristalizado no país atualmente está em torno de 4.175.000 de toneladas.

O aumento ou diminuição do consumo de sal marinho pelos setores consumidores depende mais da performance do complexo soda-cloro e dos produtos para a agropecuária (alimentação animal) do que dos demais setores.

A importância dos vários setores demandantes do sal marinho no mercado interno pode ser observada no (gráfico 5).

Observa-se que, no Brasil, o segmento alimentar representa 23,2%, considerando-se o consumo humano direto e através de produtos alimentícios, e os demais setores contribuem com 77,8% do sal distribuído e comercializado no mercado interno.

No que se refere aos usos do sal-gema, praticamente toda produção é utilizada para produção de soda cáustica.

3.5.1.1 Tipos de processos para obtenção do sal

As características físicas e composição química do sal variam consideravelmente dependendo sobremaneira da composição da matéria-prima utilizada e a tecnologia de processo abaixo apresentado.

Tabela 2: qualidade do sal e tecnologia de refino

Tipo de Sal	NaCl	Mg	Ca	SO ₄	Insolúveis
Evaporação Total a Vácuo	99.5	0,001	0,002	0,04	Traços
Evaporação Mista	99.70	0,01	0,01	0,2	Traços
Sal Refinado	99.00	0,05	0,06	0,2	0,002-0,3
Evaporação Solar	96-99	0,01-0,17	0,04-0,3	0,11-2,0	0,05-0,6
Sal de Rocha (Sal-gema)	90-99	0,01-0,17	0,04-1,1	0,2-1,3	0-5

Fonte: PPDSM (1999).

3.5.1.1.1 Processos para obtenção do sal refinado

É a tecnologia adotada pela grande parte das refinarias do Nordeste brasileiro, que consiste na moagem e refinação do sal grosso marinho lavado, seguindo-se da secagem (se refinado) e empacotamento.

3.5.1.1.2 Recristalização

Em alguns países e regiões do Brasil, como Rio de Janeiro, as refinarias redissolvem o sal grosso com água e concentram a solução sob vácuo para obter um sal refinado com muita pureza e fina granulometria.

3.5.1.1.3 Moagem hidromecânica

Por este processo o sal grosso é dissolvido em uma salmoura conveniente. Partículas finas de insolúveis são separadas por flotação. A seguir, a pasta

úmida de sal obtida é enviada para a centrífuga até um nível de umidade de 3%. Atingida esta condição, o sal é secado normalmente em sistema de câmara fluída, peneirado e aditivado conforme seu destino.

3.5.1.2 Tipos de sal produzidos

3.5.1.2.1 Sal refinado

Sal refinado é um produto obtido em instalações industriais de refino, através de tratamento físico e/ou químico do sal grosso, ou da salmoura, a que atenda a toda as propriedades estabelecidas nas normas, leis e decretos vigentes no nosso país sobre o consumo humano animal e outros fins.

3.5.1.2.2 Sal refinado extra

Sal refinado, conforme item anterior, contendo, necessariamente, um antiaglomerante e um antiulectante, como aditivos, além de apresentar menores conteúdos de umidade, cálcio, magnésio e insolúveis, em relação ao simplesmente refinado.

3.5.1.2.3 Sal moído

Sal grosso beneficiado através de moinho, apresentando composição química e granulometria de conformidade com as exigências do cliente, bem

como ao atendimento das normas e leis vigentes no país, que controlam o seu uso para consumo e outros fins.

Dos produtos gerados pela indústria de moagem e refino e o de menor valor agregado é atualmente destinado a vários setores da economia. O produto classificado industrialmente como moído extrafino é ofertado ao setor alimentício e agropecuário.

3.5.1.2.4 Sal peneirado

Sal grosso submetido a uma operação de peneiramento, apresentando composição química similar à do sal grosso, porém a sua composição granulométrica depende das exigências do seu uso/cliente.

3.5.1.2.5 Sal granulado industrializado

Sal refinado de granulometria superior, que não é selecionado nos processos de refino e, portanto, trata-se de subproduto de sal refinado, podendo ser embalado e comercializado para diversos fins, inclusive alimentar (churrasco), pois atende às exigências legais para consumo humano.

3.5.1.2.6 Sal grosso

O sal grosso obtido pela evaporação de sal marinho é utilizado como matéria-prima para o complexo soda/cloro para fabricação de cloro, soda cáustica e barrilha.

3.5.1.3 Complexo soda-cloro

A indústria química é o segundo setor de maior consumo do sal marinho produzido no país. Esta indústria converte o sal principalmente em cloro, soda cáustica e carbonato de sódio (barrilha) sem o qual a refinação de petróleo, a petroquímica, as empresas de síntese de produtos orgânicos, produção de vidro etc, poderiam não ser viáveis.

Para a produção de soda cáustica, a principal fonte também é o sal. O cloro e a soda cáustica são considerados produtos de primeira geração obtidos do sal. Estes dois produtos químicos são largamente usados para produção de outros materiais, os quais são considerados produtos de segunda geração.

Tabela 3: perfil de consumo pelo complexo soda/cloro

Tipo	Utilização	Barrilha	Total
	Cloro/Soda		
Sal Marinho	723 mil t	358 mil t	1091 mil t
Sal-gema	1464 mil t	-	1463 mil t
Total	2187 mil t	358 mil t	2555 mil t

Fonte: ABIA, empresas do setor (1999).

A produção do complexo soda/cloro destina-se aos subsetores: têxtil, química/petroquímica, metalurgia, papel e celulose, sabões e detergentes.

3.5.1.4 Outros produtos químicos

Subsetor de sabões e detergentes: na produção de sabão em pó e detergentes, o sal é usado como um agente de carga e como um coagulante para dispersões coloidais após a saponificação;

Na indústria farmacêutica: o sal é um reagente químico e é usado como um eletrólito em soluções salinas;

Curtumes: nos curtumes para tratamento do couro;

Produção de borracha: também o sal é usado na produção de neopreme, borracha branca e outros tipos;

Agropecuária: a agropecuária é o setor de maior consumo do sal marinho, absorvendo cerca de 1.300.000 toneladas por ano para produção de rações e complementos.

3.5.1.5 Indústria de alimentos

Derivados de carne: o sal adicionado à carne processada promove o desenvolvimento da cor típica no bacon, presunto e outros produtos.

Conservas: é primariamente utilizado como um realçador de sabor preparação de salmoura de cobertura e como conservador.

Outros segmentos de processamento de alimentos: é usado predominantemente como tempero nesta área de alimentos processados.

Panificação e biscoitos: é utilizado para controlar a velocidade da massa para produção de pães e outros produtos.

A variação da sua utilização tem sido ditada não só por novos processos tecnológicos de determinados alimentos como, por exemplo, o decrescente uso de salmouras em determinados vegetais, mas também pelo surgimento de produtos com baixos teores de sal em suas composições.

3.5.1.6 Consumo humano

Quanto ao sal comercializado para uso direto pela população, o produto sofre um processo de beneficiamento que consta de lavagem, moagem, refino, sendo adicionado de antiaglutinantes.

A comercialização do sal desta forma está na faixa de 525.000 toneladas/ano, dos quais cerca de 409.000/t/ano são distribuídas pelos armazéns e supermercados para o consumidor final como sal de mesa e para preparação dos alimentos e, cerca de 116.000 toneladas são destinadas ao mercado institucional e pulverizadas entre seus inúmeros e variados sistemas de alimentação.

3.5.2 Mercado Exterior

O sal é uma “*commodity*” de baixo valor agregado. Um grande número de países produz sal.

Quanto aos aspectos do comércio internacional, o país concomitantemente tem exportado e importado sal sob vários tipos e formas. As exportações de sal significativas são de sal marinho a granel, seguindo-se de outros tipos de sal.

Apresentaram um crescimento de 17% em volume (440.719t em 1998 para 514.142t em 1999) e de 11,4% em valor (US\$ 7,0 milhões FOB em 1998 para US\$ 7,8 milhões FOB em 1999). As exportações compreendem sal marinho a granel, que representou o principal produto da pauta, com 94% em valor, seguindo-se de outros tipos de sais que representam 6%. As exportações destinaram-se aos EUA, Nigéria, Uruguai e Paraguai.

Por outro lado, analisando-se dados mais recentes fornecidos pela SECEX/DECEX, verifica-se que o volume das exportações de sal marinho a granel representou um crescimento significativo de 134%, a preços médios (FOB) equivalentes a 11,7 dólares a tonelada.

A evolução das nossas exportações apresentadas na (tabela 4) indica um comportamento variável no período analisado dos últimos 6 anos, mas mostra uma tendência de crescimento.

Tabela 4: evolução das exportações.

Ano	Volume (10 ³)	Valor (US\$ 10 ³ FOB)
1994	277	3603
1995	130	2096
1996	163	2571
1997	273	4031
1998	441	7317
1999	514	7791

Fonte: PPDSM (1999).

As exportações significativas de 1999 e 2000, como já indicadas são decorrentes de dois fatores concorrentes: a taxa cambial favorável e a demanda para aplicação em ações contra o gelo na Europa e nos Estados Unidos, devido ao inverno rigoroso.

As importações de sal se mostraram estáveis em relação a 1998/1999, correspondendo a 203.526 toneladas, valendo US\$ 2,2 milhões FOB, tendo o Chile como o principal exportador de sal-gema.

3.6 A organização do setor

O setor está, em tese, organizado sob o ponto de vista da tentativa de existência de representatividade com a finalidade de apoiar a indústria salineira, defender os seus interesses e impulsionar seu desenvolvimento.

Conta com a associação brasileira de exportadores e refinadores de sal (ABERSAI), que congrega empresas que exploram não só o segmento de extração e obtenção de sal grosso, mas também empresas que atuam no beneficiamento do sal através da moagem e refino. A sede da associação é na cidade do Rio de Janeiro.

No maior pólo de produção de sal do país que é o Rio Grande do Norte, os segmentos da cadeia produtiva do sal estão representados por dois sindicatos: o sindicato da indústria da extração do sal (SIESAL) e o sindicato dos moageiros e refinadores do Estado do Rio Grande do Norte (SIMORSAL).

3.7 Considerações gerais

Em comparação com a produção artesanal, viu-se que a produção salineira moderna passou por uma verdadeira revolução técnica. Por isso mesmo existe uma grande competição no mercado. Este tipo de competição tem diversas conseqüências que levam a um impulso negativo sobre as vendas, por causa dos preços não competitivos, e isso impõe uma nova realidade aos produtores que quiserem permanecer no mercado, pois terão obrigatoriamente de acompanhar a modernização e dá uma maior qualidade ao seu produto, buscando reduzir seus custos, com investimentos em tecnologia na maioria das

vezes poupadora de mão-de-obra. Existe um aspecto importante que deve ser observado: hoje, o mercado comprador de sal se tornou extremamente exigente, devido ao fato de existir oferta abundante do produto.

É evidente que a utilização de novas tecnologias traz importantes benefícios em relação à produtividade, preço e qualidade dos serviços prestados. Porém, as conseqüências para o emprego são por demais prejudiciais, pois o desemprego tecnológico é um dos problemas que afetam de maneira significativa a população de um modo geral.

No setor de extração e obtenção, não se identifica uma homogeneidade estratégica. Das empresas que atuam no setor, somente as maiores se preocupam com o mercado externo.

No segmento de beneficiamento do sal, ou seja, moagem e refino, nota-se claramente um modelo voltado para o mercado interno, onde poucas empresas adotam um modelo orientado para o marketing, buscando produtos de maior conveniência ao mercado varejista, institucional e industrial. Algumas empresas já estão buscando se bem que ainda muito timidamente novos itens de venda, como o “*sal light*”¹¹. Outras estão procurando nichos de mercado, como o de produtos naturais.

Quanto à tecnologia e à adoção de gestão pela qualidade, poucas empresas até o momento têm se preocupado com investimentos e implantação de modelos de qualidade total e desenvolvimento de novos produtos. Praticamente são as empresas líderes de mercado que estão atentas a esses fatores de competitividade.

¹¹ Sal no qual parte do sódio é substituído por potássio.

4 A ANÁLISE DOS RESULTADOS DA CONCORRÊNCIA INDÚSTRIA SALINEIRA DO RIO GRANDE DO NORTE

4.1 Detalhamento da metodologia utilizada

Após a exposição teórica que norteia esta pesquisa, neste capítulo são apresentados o modelo da pesquisa, métodos de análise, forma de aplicação do questionário, e são informadas a unidade de pesquisa e a amostra populacional do estudo, bem como os instrumentos de pesquisa que foram utilizados.

4.1.1 Modelo de pesquisa

O que está sendo investigado nesta pesquisa é a concorrência da indústria salineira; em que se procurou através da revisão bibliográfica um suporte ao tema proposto. Procurou-se também através do questionário da entrevista, coletar os principais pontos abordados por Porter (1986) em sua ótica; as variáveis encontradas dizem respeito à falta de transparência nas respostas dos entrevistados nos aspectos estratégicos das empresas entrevistadas.

4.1.2 Método de análise

Para atender aos objetivos propostos da pesquisa, o método adotado foi o analítico descritivo, o qual contemplou o levantamento bibliográfico e a coleta de dados, baseada em fontes primárias e secundárias; os dados foram

analisados de acordo com os aspectos mencionados no modelo de Porter ampliado.

4.1.2.1 Unidade de análise e amostra populacional do estudo

Essa pesquisa tem por objetivo analisar o comportamento estratégico de um grupo de empresas pertencentes ao mercado da indústria salineira do Rio Grande do Norte (período de 1999-2000), em que foi feita uma amostragem com as 5 (cinco) maiores empresas produtoras de sal do RN: cia. Nacional de Álcalis, Henrique Laje Salineira do Nordeste S.A, Salina Diamante Branco-Marinvest, F.Souto Ind. Com. e Navegação S.A e Norte Salineira S.A -Norsal, que representam 76% da produção nacional, dos 95% da produção do RN. Além de esta representação ser significativa, estas empresas dominam praticamente o mercado de sal do Brasil, uma vez que as demais empresas possuem pouca representatividade em relação à produção in natura de sal.

Na pesquisa foi realizado um estudo em maior profundidade do desenvolvimento dessas empresas na crença de que para se entender a configuração e o padrão da concorrência da indústria é fundamental se observar a evolução do comportamento estratégico de suas empresas líderes.

4.1.2.2 Instrumentos de coleta de dados

Os dados utilizados na presente pesquisa foram coletados pelo autor e obtidos através de entrevistas pessoais e são provenientes de duas fontes:

as fontes primárias foram obtidas mediante a realização de entrevistas estruturadas com membros da alta gerência das empresas, isto é, com base em um roteiro previamente estabelecido (anexo 7.1), com perguntas abertas e fechadas. As questões que não foram exploradas nesta análise, se deu em virtude dos entrevistados não terem respondido as mesmas.

As fontes secundárias foram obtidas com profissionais ligados à produção, sindicatos e órgãos reguladores, associações comerciais, revistas especializadas, imprensa comercial, diário oficial do Estado, relatórios das companhias, dados estatísticos e fontes governamentais deste setor.

4.1.2.3 Perguntas da pesquisa

Um projeto de pesquisa pode ser exposto na forma de perguntas, através das quais tenta-se exprimir o que se procura saber e compreender melhor no tema pesquisado. As perguntas que nortearam este trabalho estão inseridas em um questionário que está no (anexo 7.1).

4.2 A análise da pesquisa

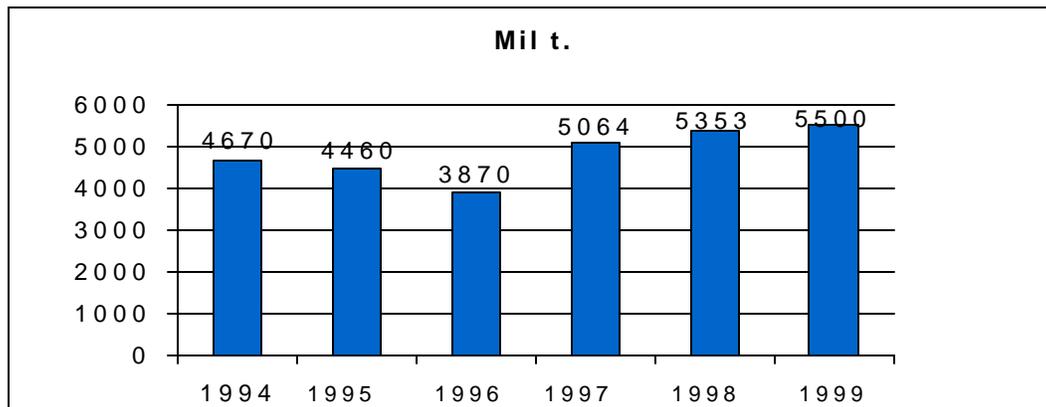
4.2.1 A intensidade da rivalidade entre as empresas

Para Porter (1986), a rivalidade entre as empresas de uma indústria pode se dar mediante a concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços ou garantia ao cliente. A rivalidade provém do desejo dos participantes de preservarem ou melhorarem sua posição, o que tende a provocar a reação dos concorrentes.

4.2.1.1 Número e tamanho dos concorrentes

Os concorrentes diretos dessa indústria não são numerosos. Passa-se a analisar a estrutura dessa indústria para se compreender melhor o seu foco de ação.

Gráfico 1: produção e extração de sal marinho no Brasil

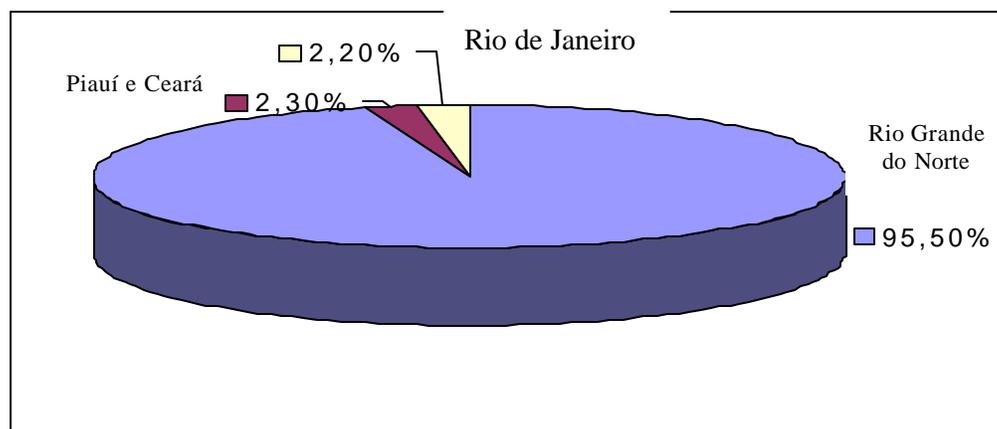


Fonte: SIMORSAL-Mossoró-RN (2000).

Os dados apresentados indicam uma taxa média anual de crescimento no período abordado equivalente a 4,7%. (gráfico 1)

A produção de sal cristalizado no país está em torno de 5.500.000 toneladas, desse total 95,5% é produzido no RN, ou seja 5.523.000 toneladas.

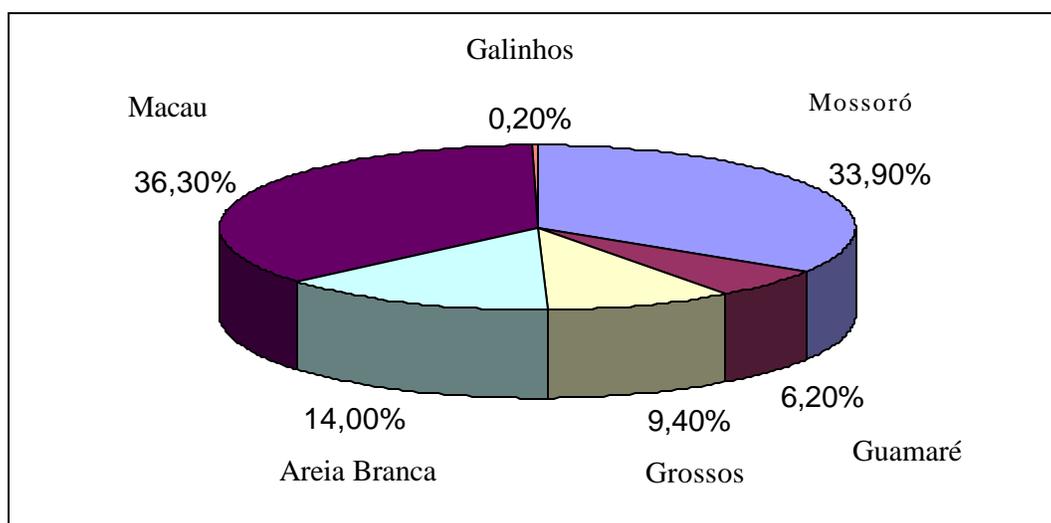
Gráfico 2: áreas de produção-base 1998/1999.



Fonte: SIMORSAL-Mossoró-RN (2000).

Observa-se que a produção do sal marinho, preponderantemente é extraída (colhida) no Rio Grande do Norte.

Gráfico 3: produção por município no Rio Grande do Norte.



Fonte: SIMORSAL-Mossoró-RN (2000).

A produção concentra-se em seis municípios, sendo que Macau e Mossoró representam 70,2% da produção potiguar. Observa-se que a cidade de Mossoró é o ponto central do comércio de sal no Brasil, principalmente pela facilidade de escoamento do produto pelo acesso entre as cidades de Natal-RN e Fortaleza-CE, e também por possuir estradas pavimentadas, uma vez que, os outros municípios no período de inverno não possibilitam acesso para veículos de carga por não possuírem estradas pavimentadas.

Na (tabela 5), demonstra-se como está distribuída a produção de sal no Brasil, para se observar a preponderância do quantitativo que as empresas pesquisadas representam:

Tabela 5: principais empresas e capacidade de oferta estimada.

Empresa	Volume (t)	UF
Cia. Nacional de Álcalis	1963	RN
Henrique Lage Salineira do Nordeste S/A	750	RN
Marinvest (Salina Diamante Branco)	482	RN
F. Souto. Ind. Com. E Navegação S/A	450	RN
Norte Salineira S/A Ind. E Com. NORSAL	400	RN
Cimsal – Com. E Ind. de E. Moagem Sta Cecília	228	RN
Francisco Ferreira Souto Filho	168	RN
Souto, Irmão e Cia Ltda	130	RN
Ind. Salineira Salmar Agropecuária Ltda	130	RN
Salineira São Camilo Ltda	70	RN
Salineira Soledade Oeste Ltda	60	RN
Socel – Sociedade Oeste Ltda	40	RN
Ecosal – Ind. Produtora de Sal Ltda	40	RN
Cia Nacional de Álcalis	60	RJ
Cia Salinas Perynas	45	RJ
Andréa Jalles Rosado (Exportação de Sal)	35	RN
Marisal Ltda	20	RN
Ciemarsal – Com. Ind e Exp de Sal Ltda	20	RN
Sasec – Salina Augusto Severo Ind. e Com. Ltda	15	RN
Irmãos Figueira Ltda	8	RN
Outros	219	CE, PI, RJ

Fonte: SIMORSAL - Mossoró-RN (1999).

As cinco empresas analisadas nessa pesquisa, produzem 4.045.000 toneladas por ano conforme discriminado na (tabela 5), confirmando a relevância da representatividade no universo pesquisado. Em que a produção dos outros estados constitui-se irrelevante.

Tabela 6: localização por Estado de moagens e refinação.

Estado	Número de Empresas
Ceará	27
Maranhão	13
Paraná	4
Pernambuco	1
Piauí	10
Rio Grande do Norte	76
Rio Grande do Sul	6
Rio de Janeiro	10
Santa Catarina	2
São Paulo	1
Sergipe	1
Total	151

Fonte: SIMORSAL-Mossoró-RN (2000).

Salienta-se que na relação acima, somente estão consideradas as empresas regularmente constituídas e com produtos devidamente registrados no Ministério da Saúde. Verifica-se que estados como Ceará, Maranhão, Piauí e Rio de Janeiro, apesar de não possuírem uma produção de sal significativa, possuem um quantitativo significativo em relação ao RN de unidades de beneficiamento, isso demonstra que essas empresas adquirem o produto in

natura no RN, para beneficia-lo em outros Estados; Fazendo com que o valor agregado do produto seja levado para outras unidades da federação.

Tabela 7: potencial de produção.

NUMERO DE EMPRESAS					
Estado	Até 500 t/mês	Até 1000 t/mês	Até 5000 t/mês	Acima de 5000t/mês	Total
Ceará	4	17	6	-	27
Maranhão	13	-	-	-	13
Paraná	1	-	2	1	4
Pernambuco	1	-	-	-	1
Piauí	6	2	2	-	10
RN	20	19	30	7	76
Rio Grande do Sul	1	1	4	-	6
Rio de Janeiro	3	4	1	2	10
Santa Catarina	-	1	1	-	2
São Paulo	-	1	-	-	1
Sergipe	-	1	-	-	1
Total	49	45	43	10	51

Fonte: SIMORSAL-Mossoró-RN (2000).

Constata-se que existe uma alta concentração na produção do sal beneficiado no país, onde as 5 maiores detêm em média 70% da produção. Por outro lado, o mercado é explorado por cerca de 54 micro e pequenas empresas, 43 médias empresas, 10 empresas consideradas grandes. Isto significa que as pequenas empresas representam 36% em número dos

negócios de beneficiamento, mas menos de 10% na comercialização do sal para o consumo humano e animal.

Desta forma, o consumo de sal humano poderá crescer nos próximos 5 (cinco) anos, numa taxa de 1,28 a 1,30% ao ano. É aproximadamente taxa de crescimento da população brasileira pelo IBGE para os próximos 5 anos.

Tabela 8: evolução do consumo de sal humano induzido.

Ano	População/habitantes (milhões)	Demanda (Toneladas)
1999	163,7	525.000
2000	166,1	532.000
2001	168,2	540.000
2002	170,4	550.000
2003	172,6	560.000
2004	174,8	568.000
2005	177,0	575.000

Fonte: NATRONTEC (1999).

Considerando os condicionantes de tendências e os fatores determinantes de influência de mercado e considerando o comportamento das várias demandas atuais, algumas projeções podem ser estabelecidas para os vários segmentos de mercado.

4.2.1.2 Crescimento da indústria

Quando a indústria apresenta um crescimento lento, as empresas tendem a se mostrar mais dispostas a lutar por parcela de mercado para atender os seus objetivos de expansão.

Conforme demonstra os dados citados na (tabela 9), Constata-se pela rentabilidade da empresa Norsal, que só comercializa o produto industrializado, produzindo 400.000t/ano, em que fica evidente a rentabilidade do produto beneficiado em relação a sua comercialização in natura, por isso, verifica-se que as cinco empresas pesquisadas têm realizado investimentos, como: aquisições de equipamentos para refino do sal, modernização das instalações, incremento em suas linhas de produção e outros com a finalidade de aumentar as quantidades produzidas do produto industrializado e uma escala decrescente da venda in natura do produto.

Tabela 9: evolução do beneficiamento de sal.

EMPRESAS	GRANEL	BENEF.	GRANEL	BENEF.	GRANEL	BENEF.
ALCALIS	1.700.000	120.000	1.800.000	163.000	1.850.000	120.000
D.BRANCO	320.000	100.000	350.000	132.000	300.000	170.000
H. LAGES	550.000	50.000	600.000	150.000	600.000	150.000
F.SOUTO	220.000	140.000	250.000	200.000	150.000	300.000
NORSAL	80.000	300.000	80.000	320.000	20.000	380.000
TOTAL	2.870.000	710.000	3.000.000	965.000	2.920.000	1.120.000
ANO	1998		1999		2000	

Fonte: elaborada pelo autor.

Observa-se que tem havido um aumento em média de 20% ao ano das empresas pesquisadas no beneficiamento (refino) do sal, principalmente pela instalação de novas unidades nas empresas pesquisadas. As empresas Álcalis e Diamante Branco não têm evoluído na mesma proporção das demais empresas, em virtude, do foco principal dos seus negócios está direcionado para a exportação de sal in natura para degelo na Europa.

Tabela 10: evolução da receita líquida de vendas (1998-2000).

RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS			
EMPRESAS	1998	1999	2000
H. LAGES	15.455	18.433	26.806
NORSAL	13.577	16.990	24.062
D. BRANCO	12.977	14.788	19.887
F. SOUTO	10.321	11.760	12.923
ALCALIS	25.998	34.110	48.438

Fonte: elaborada pelo autor.

Verifica-se também que a receita líquida das 5 (cinco) empresas analisadas tem aumentado em uma taxa média de 17% ao ano, configurando um crescimento significativo nos últimos 3 anos.

4.2.1.3 Grau de diferenciação dos produtos

Porter (1986), destaca que, a diferenciação dos produtos proporciona às empresas que a praticam, a lealdade de parcela dos consumidores, reduzindo desta forma, a sua exposição à luta competitiva.

Pode-se constatar que com o avanço das novas práticas de comércio, como: abertura de mercado, busca por certificados de qualidade, incremento da fiscalização dos órgãos governamentais, etc, têm levado as empresas mais organizadas a buscar a implementação destas exigências para atender estas inovações.

As cinco empresas pesquisadas já possuem o manual de boas práticas de fabricação-BPF (exigido para renovação do atestado de licença sanitária), exigido pela COVISA¹². As empresas Norsal e F.Souto, estão em fase de

¹² Controle de vigilância sanitária.

implantação da certificação da ISO-9000. Na indústria salineira se pode constatar essa diferenciação nos seguintes aspectos:

no produto a empresa F. Souto é a líder em vendas do sal moído (30 x 1)¹³, isso se dá em virtude desse tipo de sal ser moído e embalado em máquinas empacotadoras a vácuo, o diferencial dessa empresa está em passar este sal pelo forno, fazendo com que fique mais souto que o sal vendido pelas demais marcas de sal, ficando semelhante ao sal refinado.

Quadro 1: tipos de produtos produzidos.

EMPRESAS	PRINCIPAIS PRODUTOS
ALCALIS	Sal in natura, sal refinado, sal moído
D.BRANCO	Sal in natura, sal moído, sal refinado
H. LAGES	Sal in natura, sal moído
F.SOUTO	Sal in natura, sal refinado, sal micronizado, sal moído
NORSAL	Sal in natura, sal refinado, sal granulado, sal tex, sal Isa, Sal light, sal micronizado

Fonte: elaborado pelo autor.

Constata-se que a empresa Norsal possui uma maior variedade de produtos específicos para determinados nichos de mercados, estabelecendo uma diferenciação de seus produtos para os demais concorrentes, conseqüentemente, agregando maior valor a seu produto, por isso é a empresa do ramo que se destaca pela sua alta lucratividade.

Quadro 2: marcas de sal produzidas.

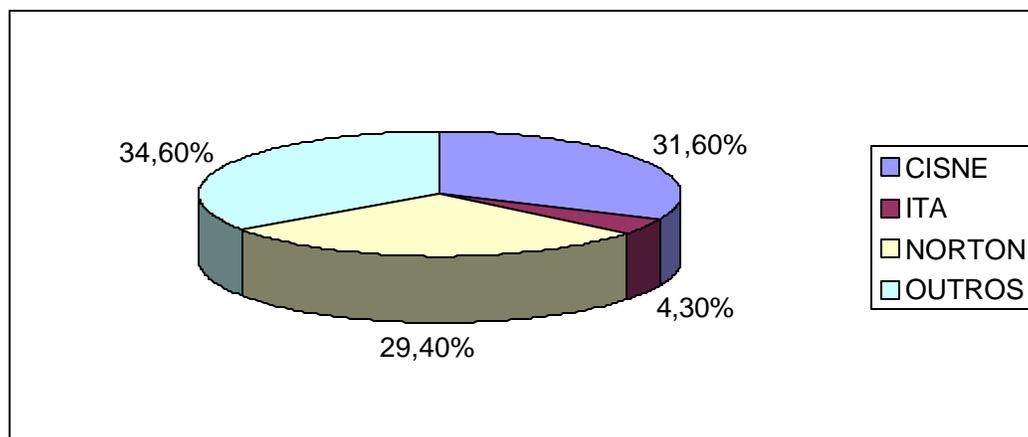
EMPRESAS	MARCAS DE SAL
ALCALIS	Sal monarca, boiadeiro, ema, navio
DIAMANTE BRANCO	Sal nordeste, boiada
HENRIQUE LAGES	Sal lage e sal ita
F.SOUTO	Sal campeão e sal souto
NORSAL	Sal Lebre, norsal, e miramar

Fonte: elaborado pelo autor.

¹³ Um fardo de 30 kg de sal em pacotes de 1 kg.

Demonstra-se que apesar dessas 5 empresas terem uma representação significativa na produção de sal do Brasil, quem consegue absorver o mercado de sal refinado no país, são empresas que adquire o produto in natura para reprocessá-lo, como, demonstrado no (gráfico 4).

Gráfico 4: participação no mercado dos principais refinadores.



Fonte: ABIA (1999).

Quadro 3: principais marcas de sal refinado no país.

EMPRESA	MARCA
Amorim Primo	Estrela
Anhambi	Ita
Ref. Nacional de Sal	Cisne e cliper
Norsal	Miramar, Norsal e Sal Lebre
Salibras	Globo
Salinas Perynas	Biosal

Fonte ABIA (1999).

Como se pode ver no (gráfico 4) e no (quadro 3), as empresas pesquisadas não possuem uma representatividade na venda de sal refinado no país, somente a Norsal consegue está relacionada no quadro das principais marcas, mesmo sendo uma empresa rentável, não possui destaque no cenário nacional ficando para empresas do sul do país a melhor fatia do mercado, uma vez que o sal refinado é o produto que proporciona a maior lucratividade.

A diferenciação da salina Diamante Branco¹⁴, está na detenção dos certificados ISO 9000 e 14.000, o que faz com que ela esteja habilitada para exportar o sal a granel para degelo em outros países.

Conforme Porter (1986), a diferenciação do produto, cria isolamento contra a luta competitiva, elevando as margens de lucro da indústria.

Na empresa Ácalis S.A, constata-se que 70% da sua produção é destinada para o complexo cloro-soda, isto é para a produção de barrilha. Nas demais empresas não se constatou nenhuma diferenciação.

4.2.1.4 Custos de armazenamento

É o desembolso que uma empresa realiza para manter os seus produtos em estoque. Quando esses custos são elevados, as empresas se vêem compelidas a utilizarem ao máximo a sua capacidade, o que pode conduzi-las a reduzir seus preços quando da ocorrência de excesso de capacidade.

Os produtos da indústria salineira não são perecíveis, mas, mesmo assim não existe grande armazenamento dos produtos beneficiados, uma vez que toda a produção é logo vendida, pela grande rotatividade que existe no setor por estar concentrada 95% da produção brasileira. Constatou-se também que uma das razões de não haver armazenamento é ocasionada pelo iodato de potássio adicionado ao sal, que com o passar do tempo perde as suas propriedades, ficando as empresas à margem da vigilância sanitária que fiscalizam o seu percentual, em virtude de campanhas de saúde do Governo para combater o cretinismo e o bócio endêmico.

¹⁴ Verificamos que 90% da produção de sal desta empresa é totalmente comprometida para o mercado exterior

A empresa norsal para atender os clientes da região sul-sudeste mantém um grande depósito na grande São Paulo, para suprir as indústrias e os supermercados, em virtude do distanciamento e localização dessas empresas, este depósito possui um alto custo de armazenamento.

4.2.1.5 Concorrentes divergentes

Este tópico pode-se dizer que é o ponto culminante de toda a indústria, ora se essa indústria possui 95% da produção nacional e não consegue obter um bom retorno financeiro nos produtos comercializados, em virtude da falta de articulação que existe em toda a cadeia produtiva.

O SIESAL, está constituindo uma central de informações para negatização de: clientes, compradores, caminhoneiros, funcionários e transportadoras que já causaram algum tipo de dolo ao mercado salineiro. Esta alternativa visa amenizar os prejuízos sofridos pelo setor.

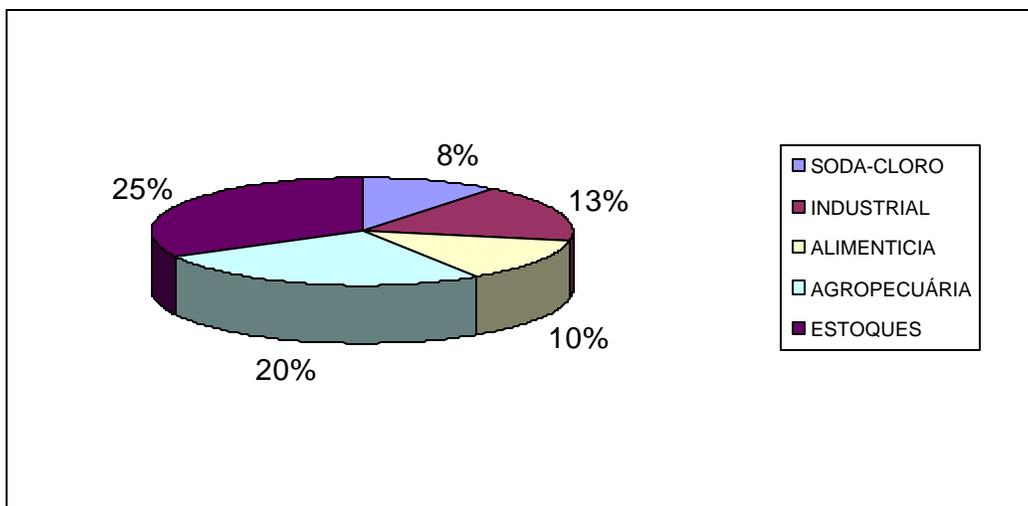
Outro fato também verificado, diz respeito às reuniões para estabelecimento de preços mínimos para a indústria, em que após o acerto da pauta estabelecida, alguns produtores por não possuírem diferencial de qualidade no seu produto, acabam tendo que vender por preços menores. Como o produto adquirido por diversos tipos de indústria não exige uma maior qualidade, o preço de toda a indústria é puxado para baixo, produzindo muitos prejuízos.

4.2.1.6 Grandes interesses estratégicos

A rivalidade em uma indústria se torna ainda mais instável se algum concorrente tiver maiores interesses em jogo com o propósito de obter sucesso em uma indústria.

As empresas líderes que atuam na indústria salineira possuem grandes interesses estratégicos sobre a indústria alimentícia e farmacêutica por serem esses tipos de indústrias que agregam maior valor ao produto.

Gráfico 5: comercialização por segmento das empresas pesquisadas.



Fonte: elaborado pelo autor (76% dos 95,50% produzidos no RN).

A empresa Álcalis é a que realiza a comercialização para a produção de barrilha em Arraial do Cabo-RJ e se dedica à exportação, dos 25% destacados como estoques nos 76% da produção das empresas supra citadas, 80% desses estoques estão nos aterros da Álcalis, cerca de 800.000 toneladas de sal in natura.

Apesar da indústria alimentícia representar apenas 10% desse percentual, é essa indústria que proporciona a maior rentabilidade para o setor.

A agropecuária apesar do grande volume consumido deixa uma baixa margem de lucro, em virtude dos baixos preços praticados por todas as empresas do setor, em média de R\$ 1,00 (um real) para 25KG de sal moído.

A linha industrial, que envolve todos os outros tipos de indústria é um mercado representativo com alto poder de barganha que exige produtos customizados, em que se destacam as empresas: norsal e F. Souto.

Concluindo, quanto às fontes da força competitiva “rivalidade entre os concorrentes”, foi constatada a seguinte situação:

verifica-se a impossibilidade de se manter uma política comercial constante, onde preços e prazos sejam condizentes com a realidade de custos das empresas, gerando uma escala negativa de preços e uma sempre positiva de prazos. Neste caso, se as empresas não conseguem manter uma política comercial ética, em que se favorecem as empresas mais eficientes e capacitadas a ocupar espaços no mercado consumidor, onde clientes não são respeitados do ponto de vista do tradicionalismo, ou seja, vende mais quem for mais eficiente em custos e qualidade (Cimsal).

O crescimento de produtos customizados tem aumentado a cada ano, em que as empresas que tem conseguido atender esse mercado têm alcançado margens de lucro significativas (Norsal).

Não existe elevado custo de armazenamento, em que se observa nas empresas entrevistadas há existência de um reduzido estoque do produto beneficiado.

Portanto, com bases nessas premissas que foram analisadas, conclui-se que existe uma forte rivalidade entre os concorrentes existentes, em que estão

propensos a uma rivalidade acirrada, onde o preço de toda a indústria é puxado para baixo.

4.2.2 Ameaça de novos entrantes na indústria

A entrada de novas empresas no setor, depende do nível de barreiras existentes para impedir o surgimento de novos participantes no mercado. Nesta pesquisa, as barreiras de entrada enfocadas foram à extensão das economias de escala, a diferenciação de produto, o montante de capital necessário para ingressar e o acesso aos canais de distribuição.

4.2.2.1 As economias de escala

Observou-se que as empresas de maior porte são as maiores absorvedoras de equipamentos de tecnologia de ponta, que permitem o alcance de uma maior produtividade, conseqüentemente custos unitários menores. Dentre estes equipamentos, podemos citar: máquinas enfardadeiras (que substituem a colocação dos sacos de 1 Kg em fardos de 30 Kg e a colagem dos mesmos), máquinas valvuladeiras¹⁵, pistolas de gotejamento de iodeto de potássio, que permite uma maior adição desse aditivo, conseguindo atingir todo o produto, proporcionando uma maior economicidade.

As economias da integração vertical não são significativas dentro da cadeia produtiva do sal, apenas a empresa Henrique Lages atua na área de metalúrgica e locação de máquinas pesadas.

¹⁵ máquinas em que o saco com uma válvula para enchimento dispensa a costura e o enchimento.

A empresa norsal possui uma economia de escopo que provém da utilização de ativos ou fatores de produção para produzir bens diferentes. A utilização de canais de distribuição como: envio de produtos em containeres com pallets descartáveis fitilizados.

A empresa F. Souto possui uma grande força de vendas por ter estabelecido representantes nas diversas regiões do país, e esses estarem realizando essas atividades há mais de 25 anos no ramo.

Quanto às economias monetárias, estas são observadas nas compras de matéria-prima (embalagens e insumos), que são efetivadas com preços menores devido às grandes quantidades adquiridas, e na obtenção de empréstimos. No que se refere a este item, as empresas líderes são as mais beneficiadas por possuírem os pré-requisitos para obterem empréstimos financeiros, como, FINAME junto ao Banco do Nordeste do Brasil.

4.2.2.2 Diferenciação do produto

A diferenciação como barreira à entrada de novas empresas na indústria está baseada na qualidade do produto exigida pelas grandes empresas do sul do país, detentoras de certificados de qualidade, e que periodicamente enviam auditores da qualidade para verificarem em loco se as empresas atendem os pré-requisitos mínimos exigidos pela ISO, em que constatou-se que empresas de marcas tradicionais têm perdido esses clientes pelas não-conformidades apresentadas.

4.2.2.3 Necessidade de capital

A necessidade de capital não se constitui uma barreira de entrada, visto que, é necessário um baixo investimento para a implantação de uma estrutura de produção. Esse é um dos grandes problemas dessa indústria, pois, por ocasião da estiagem, ocorre a superprodução de sal, conseqüentemente os preços caem, e com isso surgem muitos moageiros para competir no mercado. Nesse período, constatou-se na cidade de Grossos-RN, uma pilha de sal ao céu aberto, com uma rosca sem-fim puxando o sal para o moinho e pessoas embalando o sal para embarcar o produto.

Tabela 11: orçamento para se constituir uma moagem de sal.

EQUIPAMENTOS	VALORES
MOINHO	R\$ 600,00
ESTEIRA	R\$ 1.500,00
BALANÇA	R\$ 400,00
CHUPIM	R\$ 700,00
ROSCA SEM-FIM	R\$ 1.000,00
MÁQUINA DE COSTURA	R\$ 4.000,00
OUTROS	R\$ 2.000,00
TOTAL	R\$10.200,00

Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme orçamento discriminado na (tabela 11) pode-se perceber a baixa barreira de entrada para iniciar uma linha de produção de sal moído, fazendo com que os preços sejam puxados para baixo.

4.2.2.4 Acesso aos canais de distribuição

A empresa Norsal já mantém um contrato com a transportadora Zeagostinho, que possui uma grande frota de caminhões. A empresa F.Souto,

possui mais de 50 anos no ramo e têm um setor de embarque que ao longo do tempo criou preferências dos caminhoneiros que vêm de outros estados, pois, os mesmos antes de chegarem na cidade de Mossoró-RN¹⁶ já entram em contato com a empresa e reservam a carga para o destino que mais lhe interessam. As demais empresas muitas vezes têm que oferecer um frete mais atrativo para escoarem suas mercadorias.

Constatou-se que o valor do frete pago em uma carga de sal para a região Sudeste é o dobro do valor do produto comercializado.

Quadro 4: canais de distribuição.

EMPRESAS	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO
ALCALIS	Transporte rodoviário, marítimo a granel
D.BRANCO	Transporte rodoviário, marítimo a granel
H.LAGES	Transporte rodoviário e marítimo a granel
F.SOUTO	Transporte rodoviário
NORSAL	Transporte rodoviário (transportadoras), marítimo a granel e beneficiado (containeres).

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a empresa Norsal possui os melhores canais de distribuição, conseguindo escoar o produto de várias formas, como: rodoviário (containeres e caminhões) e marítimo.

Por conseguinte, no tocante à força competitiva “ameaça de entrada na indústria” foi verificada a seguinte situação nas indústrias estudadas:

o montante de capital necessário para uma firma ingressar é relativamente baixo, consistindo em uma fragilidade dessa indústria, uma vez, que há uma rotatividade das empresas neste setor.

¹⁶ Ponto central de comercialização de sal, ficando entre as cidades de Grossos e Areia Branca, é um ponto estratégico da rota de caminhões que vêm do centro sul do país (estima-se que circulam por dia nessa cidade aproximadamente 400 veículos de carga).

Pode-se afirmar que segundo relato dos entrevistados a secretaria de tributação estadual têm criado barreiras para o ingresso de novas empresas no setor, através de um controle mais rigoroso para liberação de registro, pois, estas empresas temporárias são as que mais prejudicam o setor por não terem um compromisso com a continuidade do negócio, conseqüentemente passam a cometer irregularidades de natureza fiscal e tributária para poderem ter competitividade em seus preços.

Uma grande barreira que está sendo criada pelos produtores é o rigor e controle do crédito para venda de matéria-prima. Observa-se que os produtores têm aumentado o volume de sal beneficiado e diminuído a venda do produto in natura. Conforme relato dos entrevistados, existe uma estratégia para que em médio prazo a venda in natura de sal para moageiros seja suspensa pelos produtores, que a cada dia aumentam o beneficiamento do produto.

As unidades de envasamento para o varejo, não só para o sal como para inúmeros produtos alimentícios, mostram-se mais competitivas junto aos grandes centros de consumo, assim entende a Norsal.

As barreiras de entrada, acima listadas, apesar de representarem um empecilho, não configuram uma impossibilidade para o ingresso de novas empresas.

A viabilidade de pequenas empresas se dá principalmente pela sonegação fiscal e também por não sofrerem fiscalização dos órgãos governamentais. Ainda estes distribuem os seus produtos em curtumes e fazendas (com sacarias reaproveitadas) onde não se exige nenhum tipo de controle de qualidade para aquisição do produto.

4.2.3 O poder de negociação dos clientes

Na indústria salineira, as empresas após efetivarem a produção dos produtos devem se preocupar com os canais que utilizarão para comercializá-los. Em que, os principais meios utilizados para a venda de seus produtos são, conforme relato dos entrevistados, os seguintes:

- a utilização de representantes exclusivos, que ficam encarregados de fazer o produto chegar aos compradores;
- venda direta aos consumidores;
- venda para atacadistas em outras regiões que se encarregam de revenderem o produto a varejistas;

A globalização da economia e a engenharia de comunicação vêm acarretando mudanças das forças de mercado em todos os setores da economia, devido o aumento da concorrência. No setor salineiro tais fatos têm levado as empresas organizadas a ofertar produtos cada vez mais bem direcionados aos fins a que se destinam.

Os clientes possuem um alto poder de negociação, em virtude da superprodução (ocasionada pelo longo período de estiagem) de sal marinho e também pela falta de entendimento dos participantes da cadeia produtiva do sal. Por entenderem que para adquirir competitividade é preciso baixar os preços dos produtos, e não levam em consideração, outros fatores, como: nichos de mercado e produtos com alta qualidade para alcançar clientes customizados.

A empresa Álcalis entende que o grande problema verificado no setor se dá em virtude dos grandes produtores não terem capacidade técnica e financeira

para escoarem a sua produção anual; E acabam repassando o produto para atravessadores (moageiros), que adquirem por baixo preço e acabam desestruturando toda a política de preços do mercado.

Os Compradores acabam tendo a sua disposição um leque de opções bem diversificado com relação ao preço, uma vez que muitos tipos de indústria não precisam ter um produto de qualidade e há uma rotatividade bem elevada com relação à mudança de um fornecedor para outro.

Já a agropecuária que exige um produto de baixa qualidade, adquire o produto por baixo preço, e deixam um baixo valor agregado.

A indústria química tem um grande poder de barganha, em virtude da superprodução e estes adquirem grandes volumes por preços baixos.

Os compradores do setor alimentício não visam somente o preço, uma vez que o produto que necessitam é de alta pureza, especialmente preparado para elaboração de misturas em diversos produtos para o consumo humano.

O produto adquirido para degelo de ruas e estradas é de amplo uso e de certa forma crescente, é comercializado através de duas empresas: a Álcalis e a Diamante Branco. Este tipo de comprador está concentrado porque adquire grandes volumes em relação às vendas do produtor. E em virtude de uma série de fatores restritivos como: tarifas aduaneira e logística de escoamento, que dificultam a exportação pelas demais empresas do setor, mas, mesmo assim, não possuem um bom preço de comercialização.

A indústria têxtil é um nicho de mercado que somente as 04 (quatro) maiores empresas exploram e proporcionam um excelente valor agregado para este produto. Os produtos que esta indústria adquire representam uma fração

insignificante dos seus próprios custos ou compras, por isso é muito menos sensível ao preço.

A indústria farmacêutica requer produtos especiais para uma larga variedade de aplicações. As empresas salineiras de ponta têm desenvolvido e colocado no mercado à disposição da indústria farmacêutica, produtos ultrapuros conhecidos por "*pharma grade*", ou seja grau farmacêutico.

Após a análise deste tópico (o poder de negociação dos clientes), conclui-se que:

Pode se observar que os compradores da indústria salineira possuem uma total informação sobre a demanda, preços reais de mercado e mesmo sobre os custos dos fornecedores em virtude dessa indústria ser centralizada em uma só região, proporcionando a estes um alto poder de barganha pela diversidade de alternativas existentes no mercado, fazendo com que essa indústria numa visão sistêmica possua uma baixa margem de lucratividade.

Para se ter uma noção da dimensão do poder de barganha dos compradores, no início dessa pesquisa de campo no início de 2000, o preço da tonelada de sal grosso, custava R\$ 19,00 (dezenove reais), em virtude das poucas chuvas e prolongamento da estiagem (ocasionando uma maior produção de sal), o produto está sendo comercializado por R\$ 14,00 a tonelada em junho de 2001, isso serve de exemplo para os demais produtos beneficiados;

A principal restrição verificada é à distância dos principais mercados consumidores: sudeste e centro-oeste, o que impossibilita o contato direto da empresa com o cliente, criando com isso a figura do representante comercial, que muitas vezes puxa o preço para baixo quando vê suas vendas caírem.

E a principal oportunidade verificada é a variada gama de tipos de consumidores, o que torna o mercado amplo em todas as suas variações (alimentício, agropecuária e industrial) em que favorece uma perspectiva constante de aumento do volume comercializado.

4.2.4 O poder de negociação dos compradores

Com relação aos produtos adquiridos por este tipo de indústria, encontrou-se um mercado bem diversificado e com as suas particularidades que dependem do insumo que é comercializado. Veja-se então quais são esses insumos e quais são os impactos causados na indústria salinera.

O Iodeto de Potássio, produto que é comercializado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria salinera.

Esse insumo é adicionado ao sal para prevenir doenças de saúde pública. Até o ano de 1999 esse produto era distribuído gratuitamente pelo Ministério da Saúde do Governo federal. No início de 2000, através de portaria do Ministério da Saúde, as empresas salineras foram obrigadas a comprarem o iodeto de potássio, sob pena de multas e outras sanções.

Tabela 12: fornecedores de iodeto de potássio no Brasil

EMPRESAS	PREÇO DO IODETO DE POTASSIO \$
REIZA KERN	\$17,25
SANNOHDO BRASIL	\$17,27
ALLPARTE	\$17,23

Fonte: elaborada pelo autor.

Este produto não é fabricado no Brasil, o principal produtor é o Chile, e o valor de comercialização varia entre \$ 17,0 a \$18,0 dólares/Kg, causando

grandes dificuldades financeiras e operacionais para todas as empresas do setor que têm que comprar esse produto de 03 (três) importadoras do sul do país. Em que se pode observar um cartel, pois quase não existe variação de preços entre essas três empresas que faturam milhões de reais por ano na comercialização do iodo. Esse tipo de restrição conseguiu diminuir o número de concorrentes no mercado, mas não conseguiu unir as poucas empresas produtoras do Estado, que não demonstram nenhum interesse em unificar a cadeia produtiva da indústria salineira.

As indústrias de embalagens e acondicionamentos, que representam o insumo mais importante para esta indústria, de uma forma geral no RN, o sal é acondicionado na seguinte forma: saquinhos de polietileno de 1kg, sacos de rafia com impermeabilizante de 25 e 50 kg, sacos de rafia sem impermeabilizante de 25 e 50 kg, sacos valvulados de plástico 25 kg, sacos de 500 e 1000 kg, saleiros plásticos, potes plásticos, saco de polietileno com caixa de papelão.

Nos parece que esta situação de concorrência que se passa na indústria de rafia e polietileno é diferente da indústria salineira, pois os fornecedores de embalagens são em grande número e localizados em diferentes partes do nosso país. Estes fornecedores que advêm de outros estados encontram no diferencial de alíquota de ICMS a sua principal barreira de entrada; Não têm um alto poder de barganha em virtude da concorrência acirrada que existe nesse setor, proporcionando uma variedade de produtos com preços diversificados.

Tabela 13: alíquotas internas e externas do ICMS no RN

REGIAO	ALIQUOTA INTERNA ICMS	ALIQUOTA EXTERNA ICMS
SUL-SUDESTE	18%	7%
NORDESTE	17%	12%
CENTRO-OESTE	17%	12%
NORTE	17%	12%

Fonte: elaborada pelo autor.

Nos parece uma grande restrição para uma empresa de São Paulo, por exemplo, para vender embalagens para o RN, com a alíquota de 7% na entrada; Mas essa barreira é superada por empresas de grande porte que mesmo vindo de um Estado como São Paulo conseguem colocar seus produtos no mercado por preços menores e com qualidade superior aos produtos fabricados no RN.

Detecta-se também que em virtude da sazonalidade de alguns produtos como café, açúcar, milho e outros, (que envasam em embalagens de rafia e polietileno), uma grande dificuldade de aquisição destas embalagens em determinadas épocas do ano. Por exemplo verifica-se, conforme relato de F.Souto, que nos meses de julho, agosto e setembro, existe uma alta demanda na indústria de rafia, aproximadamente, (3.000.000 de unidades) por ocasião da safra do açúcar.

Quadro 5: período de safra-escoamento de produtos.

SAFRAESCOAMENTO	PERIODO
AÇÚCAR	JULHO-OUTUBRO
GRÃOS: SOJA, MILHO ADUBO	NOVEMBRO-MARÇO AGOSTO-SETEMBRO

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma outra recomendação para empresas que fazem grandes aquisições de embalagens é que estas não adquiram seus produtos de um único fornecedor, pois caso este apresente alguma não conformidade, a empresa terá que parar

suas atividades. O melhor procedimento na aquisição é dividir entre 2 ou 3 fornecedores que tenham atestada a sua qualidade a compra destes insumos.

Outro ponto também verificado com relação às embalagens de polietileno de 1kg, é que existe uma variação de espessura que varia de 4 a 7 mm e as capas para acondicionar os saquinhos de 1 kg, existe uma variação de 10 a 15 mm na espessura. Após essa pesquisa com empresas do ramo que possuem um controle de qualidade mais rígido, recomenda-se o seguinte: saco de polietileno de 1 kg, espessura de 5,0mm e capa 30X1 , espessura de 12 mm.

Com relação ao poder de negociação dos fornecedores chega-se a seguinte conclusão sobre essa indústria:

Pode-se constatar que no passado havia uma falta de adequação dos insumos oferecidos para a produção do sal, contudo hoje se verifica quase que uma mudança total nesta realidade. Um número cada vez maior de empresas fornecedoras que se adequam a realidade da indústria salineira, favorecendo maiores oportunidades de escolha no que se refere à qualidade e ao custo.

Recomenda-se as indústrias que trabalham com "*just time*" que procurem fazer um estoque estratégico para superar este período (safra de outros produtos, que utilizam o mesmo tipo de embalagem), em que há um aumento do preço do produto e atraso na entrega dos pedidos.

No período de safra-escoamento de outros produtos, conforme (quadro 6), verificou-se uma grande dificuldade para o embarque do sal, em virtude da falta de caminhões na região.

4.2.5 A pressão dos produtos substitutos

Essa indústria não sofre uma grande pressão dos produtos substitutos, mas alguns fatores devem ser analisados com relação a esse aspecto:

Já é comum em praticamente todos os mercados a oferta de sal com baixo teor de sódio, e em muitos países, denominados “*light*” ou mesmo “*diet*” que possui baixo teor de potássio.

Esse tópico não é aplicável a esse tipo de indústria, uma vez que não existe um produto que venha substituir o sal, mas, observa-se que as pessoas que possuem uma alimentação mais equilibrada, evitam o excesso de sal para o organismo, mas, a falta de sal para o organismo pode também trazer prejuízos para a saúde;

Entende-se que a possibilidade da produção de produtos inovadores com maior oferta de conveniência e serviço, proporciona um aumento no portfólio de vendas e também ao consumidor novas oportunidades de compra, isto permitirá melhor atuação na agregação de valor/produto e na diluição dos custos fixos.

4.2.6 Fatores tecnológicos e ecológicos.

A tecnologia da indústria salineira que está em evidência, segundo relato das empresas: norsal, F.Souto e Cimsal é o leite fleuridizado, que consiste em um leite onde o sal é secado através da flutuação (para realizar o processo de secagem do sal), e depois é lançado nas peneiras para o refino e envasamento, no processo mais moderno da indústria salineira. As empresas entrevistadas instalarão este tipo de equipamento nas suas refinarias, (este

equipamento veio substituir as fornalhas que deixavam muitas impurezas no sal).

No aspecto relativo sobre a exploração de novas tecnologias, não foi encontrada em nenhuma das empresas pesquisadas laboratórios de P & D, em que houve a alegação de que a falta de recursos seria o principal fator que impedia o avanço tecnológico do setor. As empresas que apresentaram os procedimentos mais desenvolvidos no aspecto tecnológico foram: Norsal e F.Souto, mas, isto está relacionado mais ao bom desempenho dos profissionais que atuam nessas empresas, do que de uma estratégia tecnológica planejada para o incremento dos meios de produção.

A probabilidade de haver uma mudança radical no desenvolvimento das novas tecnologias, só será possível, conforme relato da empresa Álcalis e Cimsal, através de incentivos dos órgãos governamentais, no âmbito federal, estadual e municipal.

Na busca por certificados de qualidade, destaca-se a empresa Diamante Branco, que em 1999 obteve o certificado de qualidade ISO 9002. Também ao contrário das outras empresas entrevistadas, está investindo em tecnologia e mantém com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN um convênio para realização de um programa de pesquisa. Um dos projetos contempla segundo a empresa a reprodução da artemia salina. Este organismo, juntamente com as microalgas, os moluscos e peixes habitam os evaporadores e contribuem decisivamente para a produtividade e a boa qualidade do sal produzido. No entanto, a importância econômica da artemia, segundo a Salina Diamante Branco, não se limita a um papel coadjuvante na produção de sal. O seu manejo biológico cuidadoso permite a produção

sustentada de cistos e biomassa, produtos muito utilizados na agricultura para a alimentação de larvas de peixes e camarões.

Nos aspectos ambientais, as empresas pesquisadas, relatarão as fiscalizações constantes de órgãos, como: IBAMA e IDEMA, que fiscalizam o descarte de águas-mães nos leitos dos rios, e também o desmatamento das áreas de mangues (viveiros naturais).

O incremento nas fiscalizações e atuações das salinas, em virtude dessas fiscalizações, segundo relato da CIMSAL, estar sendo incentivada pelos criadores de camarões, que cresceram em mais de 1000% nas áreas do Rio Grande do Norte, depois de pragas que ocorreram no Equador, em que, os criadores necessitam de água com baixa salinidade para captar para os cercos e estes, através da mídia falada e escrita denigrem a imagem da indústria salineira como poluidoras dos rios, para que estes (criadores de camarões) possuidores de capital possam comprar as áreas de salina por preços baixos.

Portanto, o incremento tecnológico do setor poderá causar um importante impacto em toda indústria salineira do Rio Grande do Norte, fazendo com que aumentem o valor agregado do produto e levem os preços para cima, através de produtos de alta qualidade.

4.2.7 A atuação governamental

Os negócios da cadeia do sal marinho estão descapitalizados e muitos deles com sérias dificuldades, com endividamento junto ao fisco estadual, federal e previdência (relato de todos os entrevistados).

Segundo relato da Norsal e Álcalis é indispensável que ocorra a elevação da alíquota de importações, atualmente 0%, para que o sal do Rio grande do Norte possa atingir o mercado Sul e Sudeste, em condições de preços compatíveis com o sal do Chile. Porém existem outros elementos dificultadores a serem considerados no preço final do sal. Nestes termos deve ser mencionado também o custo do frete cobrado pelas empresas de navegação nacional. Enquanto o frete da tonelada do sal chileno é de US\$ 2,97/milha, o frete da tonelada do sal do Rio Grande do Norte é de US\$ 6,94/milha, ou seja, mais de 130%.

Por outro lado, conforme relato de F. Souto, a indústria salineira do Rio Grande do Norte está com duplo prejuízo: a desvalorização da pauta tributária, que taxa o ICMS acima do preço de mercado do produto, além de que, desde a implantação do Real, (de julho de 1994 a setembro de 1996), o preço do sal teve uma redução de menos de 50%, permanecendo neste patamar até 2000.

A Diamante Branco concorda que, é fundamental uma revisão da pauta fiscal cobrada, buscando-se uma taxa flexível de acordo com o preço de mercado conforme justificativa e demonstrações das entidades de classe do setor e da própria Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte.

Esta conjunção de problemas, conforme a Cimsal tem levado várias empresas a inadimplência e a um descrédito em relação ao setor, por parte dos agentes financeiros, dificultando o financiamento da produção a médio e longo prazo e o financiamento para modernizações do parque salineiro com prazos adequados e juros acessíveis.

Uma breve análise do panorama do setor identifica uma inexplicável falta de apoio dos órgãos governamentais a este importante segmento da economia.

Isso necessita ser revertido, evidentemente através de ações de marketing estratégico, que nos dias de hoje são mais eficientes do que os pedidos formais e ações políticas diretas.

4.2.8 Fatores econômicos e de mercado.

A empresa Álcalis, relatou que é fundamental que seja desenvolvido um novo modelo estratégico para se aumentar a exportação de sal, e acessar novos mercados, permitindo o desenvolvimento da base exportadora, aumentando o número de empresas intervenientes.

A Diamante Branco entende que o consórcio de exportação deverá ser pensado com seriedade, como um dos instrumentos para viabilizar as exportações. O consórcio de exportação é um nome de fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente, com a finalidade de atingir um volume de escala, que permita além de exportar, administrar com eficiência esta atividade.

Segundo a Cimsal o mercado da indústria salineira passa por uma concorrência desleal, prejudicando empresas consolidadas na sua oferta de produtos com qualidade e preços justos, proliferando o mercado informal e o comércio paralelo do sal com qualidade duvidosa e segurança alimentar não assegurada.

A falta de organização relatada não permite ao setor adquirir um poder de pressão suficiente para diminuir as dificuldades de transporte para escoamento da produção, incluindo infra-estrutura de transporte marinho em condições de

operacionalidade ineficiente, acarretando custos suplementares não administráveis. O setor necessita de um sistema de transporte intermodal para melhorar sua competitividade.

F. Souto menciona o desequilíbrio e desorganização comercial do setor que vem provocando uma situação onde a oferta supera a demanda, o que acarreta uma concorrência predatória motivada pelas pressões de sobrevivência dos negócios, acima de tudo.

Um outro aspecto dificultador do mercado, segundo a Álcalis é a falta de conscientização, de uma parte dos empresários do setor, da necessidade de se orientarem pelo mercado e programarem suas produções em função das variações e tendências da demanda.

Sob o ponto de vista institucional da Henrique Laje, entende que o setor é visto com certas restrições pelas instituições de crédito, devido o elevado índice de inadimplência dos negócios do sal, evidentemente pela grande desorganização negocial desta área da economia nacional. Assim sendo, as dificuldades de financiamento desde a colheita do sal, até operações de distribuição e logística.

A análise do contexto atual da cadeia produtiva do sal no Rio grande do Norte aponta para a necessidade de uma organização do setor, com conseqüentes redirecionamentos, que assegurem desenvolvimento e crescimento dos negócios do setor de forma sustentável, atendendo aos anseios do mercado nacional e internacional demandantes.

Sob um outro aspecto, o setor salineiro e particularmente a indústria salineira do Rio Grande do Norte, dentro da nova realidade de globalização de mercados e implementação do Mercosul, necessita de apoio e ferramentas que

lhes permitam readquirir competitividade e assegurar, não só ao mercado de consumo alimentar, como também ao complexo industrial, uma qualidade adequada aos produtos.

4.2.9 Fatores culturais e Demográficos

Com relação a esses aspectos não houve relatos suficientes para fazer-se uma análise mais acurada, mas, apenas verificou-se, que a maioria dessas empresas são empresas familiares que possuem uma gestão muito tradicional e que necessitam de profissionais mais capacitados para promoverem transformações e mudanças que são necessárias para incrementar e desenvolver a indústria salineira.

4.3 Considerações gerais

Neste capítulo foi caracterizada a estrutura da indústria salineira, bem como sua evolução, através do levantamento do comportamento das cinco forças competitivas (Porter, 1986) e dos aspectos externos (Porter, 1999) que foram analisado, o qual será exposto a seguir:

Inicialmente, foi verificado que existe uma acirrada concorrência nessa indústria, devido à superprodução, ausência de diferenciação dos produtos básicos e principalmente pela falta de capital, que faz com que os produtores

analisados tenham que vender o produto in natura, para terceiros industrializar, que muitas vezes não calculam corretamente o custo do sal in natura, no tocante a depreciação dos seus equipamentos e os elevados custos de produção; Em uma das possibilidades de se equilibrar os preços no mercado seria a suspensão de venda do produto in natura para os moageiros e uma maior aproximação dos envolvidos na cadeia produtiva do sal.

Outro fator marcante diz respeito às baixas barreiras de entrada, que facilitam o acesso de empresários que não têm nenhuma identidade com a indústria, e entram no mercado, apenas para usufruir um período de rentabilidade do setor.

Os principais clientes dessa indústria são: indústria química, alimentícia e agropecuária, que com toda certeza tem o sal como o insumo mais barato para a composição de seus produtos, em virtude da fragmentação do mercado e a disponibilidade dos concorrentes para fazerem concessões de preços e prazos, fazendo com que haja uma integração para trás.

Com relação aos fornecedores, eles não possuem nenhum poder de barganha, pois, em virtude das inovações tecnológicas, a todo o momento estão surgindo insumos mais econômicos e com propriedades diferentes para se encaixar com a necessidade do mercado. Observa-se que as pequenas empresas estão sucumbido diante do avanço da tecnologia.

Conforme a classificação de Porter (1986), constata-se que esse tipo de indústria pertence ao grupo de indústrias fragmentadas. As indústrias fragmentadas possuem essas características por motivos históricos, em virtude dos recursos ou da qualificação das companhias que tradicionalmente fazem

parte delas. Algumas das características que nos levou a enquadrar essa indústria nessa categoria, são:

- barreiras de entrada pouco significativas (baixas);
- custos de transportes elevados;
- flutuações irregulares nas vendas;
- ausência de vantagens de tamanho em transações com compradores ou fornecedores;
- necessidade de capital de giro para obter poder de barganha.

Poder-se-ia elencar outros fatores, mas esse não é o nosso objetivo, ao invés disso, serão descritas as tendências futuras mencionadas pelos entrevistados para a indústria salineira.

4.3.1 Tendências futuras

Os condicionadores de tendência que determinam a evolução e direcionamento do setor salineiro, análise que pode ser feita da situação atual das ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da indústria salineira, permitem um prognóstico desta área da economia nacional a longo, curto e médio prazo com certa segurança.

No que se refere ao mercado interno alguns fatos merecem destaque pelo seu potencial de redirecionamento de negócios. A instalação quase que certa de uma unidade de produção de barrilha da Alcanorte, no Rio Grande do Norte, é um fator a ser considerado na evolução da demanda da indústria química no Nordeste, pois as projeções são de um aumento de consumo equivalente a

400.000 toneladas/ano de sal marinho. Contudo em termos de demanda nacional, provavelmente deverá ser desativada a planta de Álcalis, em Arraial do Cabo – RJ, em que a demanda consome cerca de 380.000 toneladas/ano, tornando assim um acréscimo global para o setor químico produtor de soda/cloro e barrilha de apenas 20.000 toneladas/ano.

Contudo, sob o ponto de vista de projeções o setor deverá continuar com uma demanda crescente, principalmente para a produção primária de cloro, tendência esta que vem sendo observada desde o início dos anos 90, devido à expansão da demanda para a produção de Cloreto de Polivinina (PVC). Por outro lado, os outros setores demandantes de cloro, soda e barrilha deverão apresentar uma taxa de crescimento de 4,5 a 5,0% ao ano pelo menos, o que exigirá do cloro/soda novos reposicionamentos.

Quanto aos demais setores como os frigoríficos, curtumes, indústria farmacêutica, prospecção de petróleo e tratamento de água, exercerão uma pressão de demanda – equivalente também a 4,5 a 5,0% por ano em média nos próximos 5 anos.

Quanto à pecuária, setor de maior demanda por sal, devido ao desenvolvimento da pecuária tanto de leite, como de corte, sua tecnificação e um maior acesso ao mercado externo, o setor deverá necessitar de volumes crescentes a taxas superiores a evolução do PIB brasileiro. Estima-se para os próximos 5 anos crescimentos anuais de demanda por sal na taxa média de 10 a 15% ao ano. O setor estima um consumo potencial de pelo menos 50 a 55% nos próximos 5 anos.

No setor alimentar, devido aos novos paradigmas de saudabilidade e hábitos alimentares que vem buscando otimizar a saúde e qualidade de vida,

tanto na indústria alimentar, quanto no consumo direto do sal de cozinha, há uma tendência clara de redução do uso do sal. Contudo o mercado institucional tem por si só evoluído e a projeção do consumo de sal é de crescimento de 2 a 3% nos próximos anos.

Para que tais projeções de consumo sejam revertidas para um crescimento real, é necessário uma urgente elaboração e implantação de um efetivo Programa de Marketing Estratégico pelo setor salineiro, buscando formadores de opinião da necessidade do sal como ingrediente alimentar das suas virtudes e benefícios, se usado racionalmente e os reais inconvenientes do seu uso excessivo e como contorná-los. A busca de novos produtos, principalmente produtos diferenciados ou com direcionamentos de uso inovadores, deverão estar compreendidos nas estratégias de marketing das empresas salineiras. Esse tópico foi colhido dos entrevistados, referente às tendências futuras para o setor.

4.3.2 Plano de apoio recomendado:

- estruturar, apresentar e apoiar a implantação de uma entidade tecnológica setorial para conduzir a gestão tecnológica do setor;
- propor e apoiar a implantação de um programa de marketing estratégico e mercadológico e ferramentas para instrumentá-lo;
- propor estratégias e ações para recuperar a imagem junto ao setor financeiro e apoiar sua implementação.

- elaborar, propor e apoiar a implementação de programa de capacitação gerencial e humana para suportar a gestão pela qualidade a ser adotada pelas empresas do setor.
- propor e apoiar a implantação de estratégias e táticas para organização comercial do setor.
- como uma das ferramentas, definir com o setor o papel de um virtual selo de qualidade e apoiar sua implementação para assegurar junto ao mercado de consumo humano e animal do sal, parâmetros assegurados de qualidade e disciplinar a comercialização.
- da mesma forma, estudar com o setor posturas e procedimentos adequados para obtenção de certificações de capacitação de fornecedores aptos, para atender com qualidade assegurada as necessidades do mercado industrial e auxiliar na sua implementação.
- desenvolver e apresentar uma estratégia para possibilitar as empresas integrem-se ao sistema produtivo global e assumirem uma postura de visão sistêmica de cadeia.
- estudar e propor para o setor novas formas alternativas de reorganização estrutural do setor e estabelecimento de novos papéis e funções para determinadas empresas na cadeia produtiva.
- auxiliar no estabelecimento de um parque industrial fornecedor especializado para a Indústria Salineira do Rio Grande do Norte.

Ressalta-se que esse é apenas um pequeno esboço de um trabalho mais detalhado para se propor um modelo estratégico para se implementar um plano de apoio para cadeia produtiva da indústria salineira, que deverá ser explorado posteriormente em outros trabalhos.

5 CONCLUSÃO

O estudo realizado da indústria salineira através da análise estratégica ampliada de Porter (1986), alcançou os objetivos propostos, que era de dimensionar a situação atual que passa esse tipo de indústria, quais seriam os seus principais fatores de restrições e oportunidades e qual é a situação atual e propor um plano de ação para amenizar todo esse impasse.

Os objetivos propostos na nossa opinião foram atingidos, os quais estão elencados no início desse trabalho. Apesar de se reconhecer às limitações do modelo de Porter, como: adequar-se mais a países desenvolvidos; não propor uma estratégia a ser seguida, em que se prevalece na análise de dados já existentes e outros. Entende-se que este trabalho possui qualificação, na medida que, a análise foi ampliada para explorar outros fatores que afetam a competitividade da indústria salineira. Os resultados demonstraram uma indústria fragmentada, que possui pouco poder de barganha com seus clientes e que está imersa em uma rivalidade acirrada, em que os participantes não chegam a um senso comum de quais seriam as melhores regras para esse jogo, exceto para poucas empresas que possuem tecnologia de ponta e inovação em seus produtos e que procura nichos de mercado, conseguindo com isso agregar um maior valor ao seu produto.

Com relação ao aspecto tecnológico tem se verificado na realidade um não desenvolvimento das novas tecnologias, mas, sim uma fundamental simplificação e aperfeiçoamento das já existentes; Onde a constante busca da redução de custos faz com que as empresas do setor busquem desdobramentos na capacidade de produção dos seus equipamentos tanto em

nível de produto bruto, quanto beneficiado, onde como exemplos, pode-se citar: as reduções de espessura das sacarias, o redimensionamento de moinhos, a adequação de estruturas físicas de áreas de produção e estocagem, um melhor aproveitamento do processo de secagem do sal com a implementação de secadores tipo leito, entre outras, e constatando que cada uma dessas mudanças traz em seu bojo toda uma seqüência de aperfeiçoamento tecnológico da estrutura que a cerca.

Nesse contexto verifica-se que é de domínio publico essas tecnologias, estando disponível para todo o setor salineiro, contudo, observa-se uma impossibilidade de implementação desses aperfeiçoamentos em uma grande parcela das empresas do setor, motivada por dois fatores principais: falta de visão administrativa em querer sempre buscar a melhoria contínua dos meios de produção e a falta de recursos financeiros que possibilitem tais mudanças.

Em relação à atuação governamental, observa-se a falta de incentivos financeiros para a indústria salineira em todos os níveis governamentais, e nenhuma perspectiva de mudanças na política tributária para o setor. Nesse contexto destaca-se a política tributária do Ministério da Saúde do Governo Federal, que de um lado, desenvolve um bom trabalho no aperfeiçoamento da legislação que trata das boas práticas de fabricação e da vigilância sanitária, e por outro lado tira o subsídio do iodo, aumentando ainda mais os custos da indústria salineira.

O governo estadual tem estabelecido pautas¹⁷, sobre os produtos , tentando regular e direcionar essa indústria, mas, contudo, o Estado, na contra-mão de sua real função, que é de promover o bem estar da sociedade, tem

¹⁷ Decreto em que são estabelecidos os preços mínimos de determinados produtos.

onerado as empresas com cargas tributárias que são incompatíveis com realidade econômica do nosso país.

Podemos observar que o setor salineiro passa por um momento de início de recuperação, onde o principal fator de crise é o preço de mercado, que devido a desorganização do setor só consegue quando muito é pagar os custos diretos e indiretos de produção. A recuperação econômica do setor irar ocorrer, motivada justamente pelo fator que hoje mais lhe onera recursos, a modernização e implementação do setor, tanto a nível de produção quanto administrativo. Os mercados consumidores internacionais e nacionais se tornam cada vez mais exigentes na busca de melhorias na qualidade do produto adquirido, prontificando-se com isso a pagar o preço justo pela aquisição do mesmo, essa realidade trará em médio prazo resultados satisfatórios na situação econômica das empresas que estiverem devidamente credenciadas com essas melhorias.

Como principais contribuições esta pesquisa proporcionará para as empresas, um portfólio da situação atual da indústria salineira, possibilitando, a partir daí um melhor direcionamento dos competidores existentes. Cabe ainda ressaltar que este material será distribuído entre os entrevistados e colocado à disposição dos sindicatos.

Para a academia proporcionou-se uma análise mais detalhada desse tipo de indústria, que não se encontrava disponível na literatura.

As principais limitações sobre a ótica de Porter (1986), diz respeito a sua aplicação ser mais apropriada a países desenvolvidos, em que foi necessária a sua maximização com relação aos fatores externos, em que se utilizou o

modelo ampliado de Casarotto (1995), para se realizar uma análise mais atualizada com a realidade econômica do Brasil.

A pesquisa possui também limitações no que se refere à fidedignidade dos relatos colhidos, uma vez que a “concorrência é acirrada”, em que se procurou fontes secundárias para se averiguar e confirmar as informações colhidas. O pesquisador encontrou também dificuldades, uma vez que presta serviços em uma das empresas pesquisadas. Fazendo com que os concorrentes não quisessem relatar todas as vertentes ocorridas. Mas está preocupação com relação aos entrevistados, se dar em virtude do conhecimento que o pesquisador possui sobre o tema, tendo que averiguar alguns dos relatos colhidos.

Sugerimos que futuros trabalhos nessa área não se baseiem somente em um método de análise, mas sim, que se utilize os modelos existentes na literatura, pertencentes a diversas escolas¹⁸ da estratégia empresarial e seja proposto um novo modelo, utilizando-se dos melhores aspectos de cada uma das escolas da estratégia empresarial para analisar esse tipo de indústria de acordo com as suas especificidades para se propor novos estudos sobre o tema.

¹⁸ Ver livro *Safári de Estratégias*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. Bookman, 2000.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA-**Associação Brasileira das indústrias de alimentação**. Rio de Janeiro, 1998.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas. 2 ed, 1997.

ANDRADE, M.C. de. **O território do sal**: a exploração do sal marinho e a produção do espaço geográfico no Rio Grande do Norte. Mossoró. Coleção Mossoroense, vol. 848, 1995.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL, Irwin. p.17-34, 1971.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1977.

BALLARIN, E. **Métodos modernos de planejamento estratégico**. Administração de empresas. São Paulo: Nova cultura, 1986.

BRASIL, H. V.; DIEGUES, S.; BLANC, G. **Raízes do sucesso empresarial**. A experiência de três empresas bem-sucedidas: Belgo Mineira, Metal Leve e Weg S.A. São Paulo: Atlas, Fundação Dom Cabral, 1995.

CARVALHO JÚNIOR. V; FELIPE, J.; Lacerda, C. A. de. **Introdução à história do sal**. Natal, Terra e Sal, nº2, 1982.

CASAROTTO, Filho, N. **Anteprojeto industrial**: das estratégias à engenharia. 1995. Tese (Doutorado em engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CASTELLS, M., **A sociedade em redes**, V. 1, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. **Estratégias empresariais na indústria brasileira**: discutindo mudanças. São Paulo: Forense Universitária, 1996.

CONTADOR, J. C. **Modelo para aumentara competitividade da indústria brasileira de manufatura**. São Paulo: In: revista de Administração, v.29, n.4, 1994. p. 3-12.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Editora da Unicamp, 1995.

DICIONÁRIO VULCANOLÓGICO ILUSTRADO. U. S. Geological Survey. (<http://www.angelfire.com/vt/VULCANOcias/pagint.html>)

DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro**: dos Anos 90 e a virada do século. Tradução de: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1989.

DRUCKER, P. F. **A Gestão em tempos de turbulência**. São Paulo: *Harper & Row*, 1980.

ENCICLOPÉDIA DELTA UNIVERSAL. Rio de Janeiro: Delta S.A, 1974, vol.13, p. 7094-7096.

FARIA, Paulo. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: cop editora, 1996.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIERN. **Plano diretor de implantação do pólo gás-sal**. Resumo Executivo. Natal-RN, 1999.

FIERN, **Relatório semestral dos principais fatores econômicos do RN**, Natal, 1999.

FREEMAN, J.; BOEKER, W. **The ecological analysis of business strategy**. *California Management Review*, v. 26, n. 3, p. 73-86. 1984.

FREITAS, H.; LESCA, H. **Competitividade empresarial na era da informação**. São Paulo: In: Revista de Administração, v.27, n.3, p.92-102, 1992.

GIL, Antônio. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIMENEZ, F. A. P. **Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. Maringá. Universidade Estadual de Maringá-PR. Dept^o de Administração, 1998.

GONÇALVES, C. A. **Aquisição e representação do conhecimento para sistemas especialistas**. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1986.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico voltado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 2.ed, 1990.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução de: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organisational ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988. p.8-21.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia** In: Montgomery, C. & Porter, M. (org.) **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. Natal_RN, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing, análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1988.

LAKATOS, E.M., Marconi, M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 4.ed, 1992.

LEITE, José. **Flagrantes das várzeas do Apodi**. histórias crônicas e poesias. Brasília: Ideal, Vol. V, 1981.

LOPES, F. L. **O choque heterodoxo**: combate a inflação e reforma monetária. Rio de Janeiro: Campus, 1978.

MARCOVITCH, J. **Cooperação internacional**: estratégia e gestão, São Paulo: Editora da USP, 1994. p.3-14.

MARTIN, J. **A Grande transição**: usando as setes disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. Tradução de Priscilla Martins Celeste & Ana Beatriz Rodrigues. São Paulo: Futura, 1996.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo, Atlas, 1985.

MCNEILLY, M. **Sun Tzu a arte dos negócios**: seis princípios estratégicos para executivos. São Paulo: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. The **Strategy process**: concepts, contexts, cases: New Jersey: Prentice-Hall, 1990. p.3-45.

MONTEGOMERY, A. C.; PORTER, E. M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. São Paulo: Campus, 4.ed., 1998.

NATRONTEC. **Estudo de oportunidades econômicas para Mossoró**: levantamento e avaliação preliminar das oportunidades. Mossoró, 1999.

Normas ABNT. página da Biblioteca da UFSC. <http://www.bu.ufsc.br>

OHMAE, Kenichi. **Poder da tríade**: a emergência da concorrência global. São Paulo: Pioneira, 1989.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELOS Filho, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PPDSM. **Plano Plurianual para o desenvolvimento do setor mineral**. Ministério de Minas e Energia. Brasília, 1999.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução de: Waltensir Dutr. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva** criando e Sustentando um desempenho superior. Tradução de: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição – On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. 3.ed. Rio de Janeiro: campus, 1999.

POSSAS, M. L.; PROENÇA, F. **Competitividade**: fatores Sistêmicos e Política Industrial. In: Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira. Castro, Rio de Janeiro: Forense Universitária. 1996. p.65-114.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

REBOUÇAS, O. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, Metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1986.

Rita, S. P.L.; Sbragia R. **Aglomerados produtivos:** Acorods de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de PME,S moveleiras em um processo de desenvolvimento sustentado.FEA-USP. Núcleo de política e gestão tecnológica. São Paulo, 2000.

ROSADO, Sandra. **O fortalecimento da indústria salineira do Rio Grande do Norte** – Assembléia Legislativa, Gabinete da Deputada. Natal-RN, 1999.

SANTOS, C. Alves dos. **A competitividade e a cadeia de agregação de valor**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.1, n^o 2, 1^o Sem./1996.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO-SEPLAN. Gabinete do Secretário, Natal-RN, 1997.

SIESAL. **Sindicato da indústria da extração do sal no Estado do Rio Grande do Norte**. Mossoró-RN, 1999.

SIMORSAL. **Sindicato dos moageiros e refinadores de sal do Estado do Rio Grande do Norte**. Atas das assembleias ordinárias. Mossoró-RN, 1997, 1998, 1999 e 2000.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura** atingindo Competitividade nas Operações Industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

TZU, Sun. **A Arte da guerra**. Adaptação por: James Clavel. Tradução por: José Sanz. Rio de Janeiro: Record, 1983.

ZACARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A.; LEME, R. A. S. **Ecologia de empresas:** um estudo do ambiente empresarial. São Paulo: Atlas, 1980.

ZACCARELLI, S. B. **Administração estratégica da produção**. São Paulo: Atlas, 1995.

7 ANEXO

7.1 Questionário

I. IDENTIFICAÇÃO

1. Empresa:

02. Endereço:
.....

Bairro: C.Postal: CEP:

Fone: Telex: Fax:

03. Entrevistado:
.....

Cargo/Função:

04. Início das atividades:
.....

05. Investimento Fixo:
.....

07. Matéria-prima principal.

Sal a granel:

Especificar:

Sal beneficiado:

Especificar:

Outro.

Especificar:

08. Principais dificuldades com a mão-de-obra.

Experiência

Conhecimento técnico

Formação escolar

Rotatividade Baixa Média Alta

09. Qual(is) a(s) linha(s) de produto(s) da empresa?

- Sal refinado
- sal micronizado
- sal granulado
- sal moído
- Outros. Quais?

II. DIMENSÕES DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Relativo a Especialização

10. Qual(is) é(são) o(s) tipo(s) de clientes -alvo da empresa?

- Indústria Química .
- Indústria alimentícia
- Indústria têxtil
- Agropecuária
- Indústria de Curtumes
- Outros. Quais?

11. Qual(is) é(são) o(s) mercado(s) geográfico(s) atingido(s) pela empresa?

- Local
- Estadual
- Regional
- Nacional
- Internacional

12. A empresa é a única no mercado a oferecer um determinado produto?

- Não
- Sim. Qual?

Em caso afirmativo, quais são as oportunidades e quais são as ameaças para produzir e comercializar este(s) produto(s)?

oportunidades:

ameaças:

Relativo a Identificação de Marca(s)

13. O cliente identificar o seu produto é algo positivo?

Sim

Não

De que forma a empresa procura ampliar a identificação de sua(s) marca(s)?

Publicidade em torno do nome da Empresa - Institucional.

Publicidade do Produto.

Política de preço.

Propaganda - Promoção, Relações Públicas.

Força de Vendas.

Outros. Especificar:

Não

Relativo à política de Canal

14. Qual a política de distribuição da empresa?

A. A própria empresa realiza a distribuição do(s) produtos(s).

Nesse caso, de que forma: _____

Comercialização no próprio local do beneficiamento.

Comercialização através filiais/pontos de venda.

Outros. Especificar:

B. A empresa utiliza canais de distribuição.

Nesse caso, que tipos de canais?

Representantes exclusivos da empresa.

Representantes diversos no ramo alimentício.

Atacadistas

Outros. Especificar:

Relativo à Seleção de Canal

15. A seleção do canal de distribuição é feita da seguinte maneira:

A Empresa possui pontos de venda especializados em alguns produtos.

Especificar:

A empresa utiliza canais de distribuição comuns a outras empresas.

Especificar:

A distribuição de algum(s) produto(s) é feita através da estrutura de outra empresa.

Cite quais são as oportunidades e as ameaças para a opção assinalada.

Oportunidades:

Ameaças:

Relativo à Qualidade do Produto

16. Classifique a qualidade atual dos itens abaixo relacionados.

Matéria-prima Principal Boa Média Ruim

Especificações do Produto Boa Média Ruim

Recursos Tecnológicos Boa Média Ruim

17. A qualidade do seu produto chega a ser uma barreira para evitar que outras empresas comercializem o mesmo tipo de produto?

Sim Não

Relativo à Liderança Tecnológica

18. A tecnologia utilizada pela empresa pode ser considerada:

Igual a utilizada pelas demais empresas desta indústria.

Superior a utilizada pelas empresas da indústria.

Inferior a utilizada pelas empresas da indústria.

19. Como a tecnologia utilizada pela empresa contribui para diferenciar a qualidade final do produto?

R:

.....

20. A sua empresa pode ser considerada uma líder em termos tecnológicos?

Sim Não

21. A tecnologia utilizada pode ser considerada como uma barreira para que outra(s) venham a competir com esta empresa?

Sim. Por quê?

Não. Por que?

Relativo à Integração Vertical.

22. Como é o processo de obtenção do cloreto de sódio?

A empresa possui a área de onde tira o cloreto de sódio para o beneficiamento.

A empresa não possui a área onde se concentra o sal e portanto a compra de terceiros.

A empresa compra sal de um intermediário.

Outros. Especificar:

23. Na sua opinião a empresa que possui a fonte de matérias-primas e a revenda exclusiva do seu produto possui uma vantagem sobre as demais?

Sim. Por quê?

Não. Por quê?

Relativo à Posição de Custos.

24. Como é que a empresa procura minimizar os seus custos?

Comprando máquinas e equipamentos modernos e mais produtivos.

Possuindo instalações que permitam uma boa estocagem.

Realizando a distribuição e venda do seu produto.

Obtendo as matérias-primas de área própria da empresa.

Comprando a matéria-prima a preços acessíveis.

Possuindo instalações próprias.

Empregando mão-de-obra barata.

Trabalhando com um quadro de funcionários reduzido.

Outros. Especificar:

Relativo à Atendimento

25. Qual é o nível de atendimento que a empresa proporciona a seus clientes potenciais?

Possui algum tipo de catálogo que mostre as características físicas e técnicas

do cloreto de sódio?

Leva-o para conhecer suas instalações e o produto disponível no momento.

Crédito na compra de produtos, ou seja, pagamento parcelado.

Presta algum tipo de assistência ao cliente após a venda, como por exemplo,

o transporte do mesmo até o destino indicado pelo cliente.

Outros. Especificar:

26. A empresa consegue identificar fidelidade por parte da clientela?

Sim. Por quê?

Não.

Relativo à Política de Preços

27. Qual é a política de preços adotada pela empresa?

Com base nos custos de produção.

Com base nas alterações do preço do sal no mercado nacional.

Com base na variação do preço do sal no mercado internacional.

Com base num determinado indexador.

Especificar:

Outros. Especificar:

28. O preço do produto desta empresa no mercado pode ser considerado:

Igual ao praticado pelas demais empresas.

Inferior ao praticado pelas outras empresas. Por quê?

.....

Superior ao praticado pelas outras empresas. Por quê?

.....

Relativo a Alavancagem Financeira.

29. Qual é a infra-estrutura financeira que a empresa possui?

Crédito em instituições bancárias, financeiras e afins.

Utiliza-se de financiamento bancário, ou já utilizou em algum período de sua existência. Por que?

As vendas em relação ao ativo total da empresa têm sido satisfatórias.

Ativo imobilizado alto.

A diferença entre a receita e as despesas têm proporcionado bons resultados

em termos de lucro.

Está utilizando de captação de recursos do exterior, devido a matriz ser estrangeira.

Utiliza-se de algum financiamento do exterior.

Utiliza-se de recursos próprios.

Outros. Especificar:

Relacionamento com a matriz.

30. Qual é a origem da empresa?

Nacional.

Internacional.

Relativo à Diversificação de negócios.

31. Além de beneficiar o sal a empresa atua em algum outro setor, ou seja, ela diversifica os seus negócios? Por exemplo:

Fabricação de Couros

Fabricação de produtos alimentícios

Fabricação de produtos químicos.

Outros. Especificar:

Não diversifica os negócios.

Relativo à Internacionalização.

32. A empresa exporta alguns de seus produtos?

Sim. Quais?

Não.

Relativo a Aliança.

33. A empresa trava algum tipo de aliança ou cooperação com outra(s) empresa(s) do setor?

A nível de tecnologia.

A nível financeiro

- A nível de recursos técnicos.
- A nível de produção.
- Outros. Especificar:

34. A entrada no negócio "ramo de sal" se deu através de:

- Aquisição de uma empresa já montada.
- A empresa iniciou as atividades pequena, cresceu lentamente e depois aumentou através de um desenvolvimento interno.
- Foi uma herança recebida.
- Foi adquirida como pagamento de uma dívida.
- Outros. Especificar:

35. A empresa em relação à concorrência considera-se uma inovadora, no que diz respeito a:

- A tecnologia adquirida.
- A formação de recursos humanos.
- A diferenciação dos serviços de atendimento ao cliente.
- Outros. Especificar:
- Não se considera inovadora.

Relativo às Barreiras de Mobilidade

36. Assinale os fatores que dificultam a entrada de novas empresas neste seguimento:

- A necessidade de capital em investimento fixo.
- Acesso aos canais de distribuição.
- Economias de escala.
- O custo de mudança , ou seja, o custo de sair deste seguimento para outro.
- Diferenciação do produto.
- Volume do capital imobilizado alto.
- Política governamental.
- A questão ecológica (IDEMA).
- A necessidade de conhecimentos técnicos.

Outros. Especificar:

Relativo à ameaça dos substitutos.

37. A empresa acredita que o sal vem perdendo terreno para algum tipo de substituto?

Não.

Sim. Especificar:

Relativo ao Relacionamento com os fornecedores.

39. Em relação às outras empresas na indústria a empresa considera que possui uma boa relação com os fornecedores de matérias-primas?

Sim. Por quê?

Não. Por quê?

40. A empresa consegue barganhar preço com os seus fornecedores?

Sim.

Não.

Relativo ao Relacionamento com os clientes.

41. O poder de negociação que a empresa tem com os seus clientes em relação às empresas que oferecem os mesmos produtos, pode ser considerado:

Fraco.

Bom

Ótimo

Relativo à Rivalidade existente dentro da indústria.

42. Na sua opinião existe rivalidade entre as empresas, na indústria, que oferecem a mesma linha de produto que a sua?

.....

.....

43. Existem muitas outras empresas na indústria que poderiam atender ao seu cliente, ou seja, existem muitas outras empresas que oferecem o mesmo produto e com a mesma qualidade que é oferecida por esta empresa?

Sim. Por quê?

Não. Por quê?

44. O governo estadual, municipal e federal, oferece algum tipo de incentivo? Quais? O que deveria ser feito para amenizar o impasse?

45. Que mudanças podem ocorrer nas leis para beneficiar a indústria salina?

46. Quais os impactos causados na economia do estado pela não ação governamental?

47. Quais são as projeções para o mercado da indústria salina?

48. Quais são as projeções para a economia do Rio Grande do Norte, no tocante a indústria salina?

49. Como evoluiu a distribuição de riqueza no estado do RN?

